

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Liiketoiminnan teknologian laitos



ULKOISTETTUIEN IT-AMMATTILAISTEN LUOTTAMUS UUTEEN TYÖNANTAJAAN
ERÄÄSSÄ IT-PALVELUYRITYKSESSÄ

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10124

Tietojärjestelmätiede
Pro Gradu -tutkielma
Bui, Tung k72376
Kevät 2006

Hyväksytty Liiketoiminnan teknologian laitoksen johtajan päätöksellä

12 / 4 2006

arvosanalla Hyvä, 70p.

Martti Saaksjärvi Hanna Kirjämä
prof. prof.

ULKOISTETTujen IT-AMMATTILAISTEN LUOTTAMUS UUTEEN TYÖANTAJAAN ERÄÄSSÄ IT-PALVELUYRITYKSESSÄ

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamusta uuteen työnantajaan. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli esitellä informaatioteknologian ulkoistamista ja luottamusta käsitteinä, ja näiden pohjalta rakentaa empiriatutkimuksessa käytettävää teoriaviitekehystä. Empiriatutkimuksen tavoitteena oli hyödyntää teoriaviitekehystä tutkittaessa toimittajan ulkoistusyksikön IT-ammattilaisten luottamuksen tasoa toimittajaa kohtaan. Lisäksi tavoitteena oli raportoida ulkoistussopimuksen onnistuneisuutta yritysten johdon näkökulmasta.

Tutkimuksen toteutustapa, menetelmät ja aineistot

Tutkimuksen alussa tehtiin kirjallisuuskatsaus IT:n ulkoistamisen ja luottamuksen teorioihin. Näiden pohjalta valittiin kaksi teoriaviitekehystä, jotka olivat ulkoistussopimuksen onnistuneisuus ja luottamustasojen teoria. Niitä käytettiin empiirisen tutkimuksen pohjana. Empiirinen tutkimus toteutettiin case-tutkimusmenetelmällä, jossa tutkimusyksikkönä oli kahden yrityksen välinen ulkoistusyksikkö. Tutkimuksessa tehtiin yhteensä 15 kvalitatiivista haastattelua. Yhdeksän ulkoistetun IT-ammattilaisen luottamusta tutkittiin. Kahdelta toimittajan ja neljältä asiakkaan johtajalta tutkittiin ulkoistussopimuksen onnistuneisuutta sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti.

Tutkimuksen tulokset

Kirjallisuuskatsauksesta valittiin luottamuksen malli, jossa luottamus rakentuu kerroksittain aina edellisen tason päälle (Rousseau ym., 1998; Sabherwal, 1999). Tämä osoittautui paikkansapitäväksi myös tämän työn empiirisen aineiston valossa. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus toimittajaan oli kokonaisuudessaan tyydyttävällä tasolla. Ulkoistussopimuksen onnistuneisuutta tutkittaessa kävi ilmi, että dominanssia oli enemmän toimittajalla. Ulkoistussuhde yritysten johtajien välillä osoittautui hyväksi ja avointa kommunikointia tukevaksi, vaikka kitkaa esiintyi asiakas-toimittaja-asenteen takia. Ulkoistukselle asetetuissa tavoitteissa onnistuneisuus oli kokonaisuudessaan vain tyydyttävällä tasolla, mutta resurssien joustavuuden suhteen oltiin paikoittain hyvinkin tyytyväisiä asiakkaan puolelta. Kvantitatiivinen tutkimus osoitti, että asiakasyritys oli toimittajaa hieman pettyneempi tavoitteiden onnistuneisuuden suhteen. Vaikka tutkimuksessa ei tutkittu onnistuneisuuden ja luottamuksen merkitystä toisiinsa, niin välillisiä todisteita tuli siitä, että ne voisivat vaikuttaa toistensa kehitykseen.

Avainsanat

IT:n ulkoistaminen, IT-ammattilainen, dominanssi, luottamus

THE TRUST OF OUTSOURCED IT PROFESSIONALS TOWARDS THEIR NEW EMPLOYER IN ONE IT SERVICE COMPANY

Research goals

The goal of the thesis was to find out the level of trust of the outsourced IT professionals towards their new employer. The goal of the literary review was to introduce the theoretical concepts relating to IT outsourcing and trust. They formed the research framework that was used in the empirical research. The goal of the empirical research was to use the framework to study the level of trust of the outsourced IT professionals. In addition the research reported the outsourcing successfulness from the top-executives' point of view.

Research implementation, methodologies and material

A literary review was made in the beginning regarding the theories of IT outsourcing and trust. Two selected frameworks focused on outsourcing successfulness and the theory of trust levels. The empirical research was performed by using a case-study method in one outsourcing unit formed by two companies. For the research a total of 15 qualitative interviews were done. Nine of them represented the study of trust among the outsourced IT professionals. Six of them studied the outsourcing successfulness from the client's and vendor's executives' point of view. In addition a small quantitative survey related to the outsourcing successfulness was performed for the executives.

Research results

A trust model was selected from the literature review where the next level of trust is built on top of the preceding level (Rousseau et al., 1998; Sabherwal, 1999). This model proved to be proper in the light of the empirical data of this thesis. In overall the level of trust of the outsourced IT professionals towards the vendor was at a satisfactory level. When studying the outsourcing successfulness, it appeared that vendor had more dominance in the outsourcing deal. The relationship between the companies' executives turned out to be good, although there was some friction because of the client-vendor attitude. The overall satisfaction for the outsourcing deal's goals was at a satisfactory level, although in some cases the client was very satisfied regarding the goal of resource flexibility. The quantitative study revealed that the client was bit more disappointed in the successfulness of the outsourcing deal. Although the research focus didn't include the connection between the outsourcing successfulness and employee trust, implicit evidence could be found proving that they were partly related.

Key terms

IT outsourcing, IT professional, dominance, trust

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUS	2
1.2. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	3
1.3. TUTKIMUSRAPORTIN SISÄLTÖ	3
2. INFORMAATIOTEKNOLOGIAN ULKOISTAMISEN TEORIA	5
2.1 IT-PALVELUJEN ULKOISTAMISEN HYÖDYT	6
2.2 IT-PALVELUJEN ULKOISTAMISEN RISKEJÄ	8
2.3 SYITÄ ULKOISTAMISEN EPÄONNISTUMISEEN	9
2.4. IT-AMMATTILAISTEN ULKOISTAMINEN	9
2.4.1 <i>Ulkoistamisen hyödyt IT-ammattilaisille</i>	10
2.4.2 <i>Ulkoistamisen haitat IT-ammattilaisille</i>	10
2.5. IT-PALVELUJEN ULKOISTAMISEN DOMINANSSTRATEGIAT	11
2.5.1 <i>Molemmipuolinen dominanssi</i>	12
2.5.2 <i>Preferoitu toimittaja</i>	12
2.5.3 <i>Toimittajavaltainen dominanssi</i>	13
2.5.4 <i>Asiakasvaltainen dominanssi</i>	13
2.6. YHTEENVETO IT-PALVELUJEN ULKOISTAMISESTA	13
3. LUOTTAMUKSEN TEORIA	16
3.1. LUOTTAMUS KÄSITTEENÄ	16
3.2. LUOTTAMUKSEN MERKITYS	18
3.2.1 <i>Ryhmätason luottamuksen merkitys</i>	18
3.2.2 <i>Yritystason luottamuksen merkitys</i>	18
3.3. LUOTTAMUKSEN TASOT	19
3.3.1 <i>Pelkoon perustuva luottamus</i>	19
3.3.2 <i>Suoritukseen perustuva luottamus</i>	20
3.3.3 <i>Tietoon perustuva luottamus</i>	21
3.3.4 <i>Samaistumiseen perustuva luottamus</i>	21
3.4. YHTEENVETO LUOTTAMUKSESTA	22
4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSA	24
4.1. TUTKIMUKSEN TAVOITE, METODOLOGIA JA TOTEUTUS	24
4.2. EMPIIRISEN OSAN RAPORTIN RAKENNE	25
4.3. ULKOISTUSSOPIMUKSEN TAUSTA	26
4.3.1 <i>Sopimussopimuksen yleiskuva</i>	26
4.3.2 <i>Ulkoistussopimus</i>	27
4.4. ULKOISTUKSEN KEHITYS	28
4.5. HAASTATELUIJEN TULOKSET	30
4.5.1 <i>Ulkoistussopimuksen onnistuneisuus johdon näkökulmasta</i>	30
4.5.1.1 <i>Dominanssi</i>	30
4.5.1.2 <i>Ulkoistussuhteen onnistuneisuus</i>	39
4.5.1.3 <i>Ulkoistukselle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuus</i>	43
4.5.1.4 <i>Yhteenveto ulkoistuksen onnistuneisuudesta</i>	50
4.5.2 <i>Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus uuteen työnantajaan</i>	51
4.5.2.1 <i>Tutkimushetkellä vallitsevat käsitykset ulkoistuksesta</i>	51
4.5.2.2 <i>IT-ammattilaisten luottamuksen arviointi</i>	56
4.5.2.3 <i>Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamuksesta</i>	79
4.5.3 <i>Muita haastattelutuloksia</i>	82
4.5.3.1 <i>Ulkoistettujen IT-ammattilaisten näkemys ulkoistuksen onnistuneisuudesta</i>	82
4.5.3.2 <i>Kehityskohteita ulkoistusyhteistyössä</i>	83
4.5.3.3 <i>Yhteenveto muista haastattelutuloksista</i>	87
4.6. EMPIIRISEN OSAN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	88
4.6.1 <i>Ulkoistussopimuksen onnistuneisuus johdon näkökulmasta</i>	88
4.6.2 <i>Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus uuteen työnantajaan</i>	90

5. JOHTOPÄÄTÖKSET	94
5.1. TUTKIMUKSEN TULOKSET	94
5.2. JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA	96
6. LÄHTEET.....	97
7. LIITTEET	100

KUVIEN LUETTELO:

Kuva 1. Empiirisen tutkimuksen tutkimusasetelma.....	24
Kuva 2. Toimittajalle ulkoistettut palvelut liittyen TMS – tuotteeseen.	28

TAULUKOIDEN LUETTELO:

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden ulkoistettujen IT-ammattilaisten demografisia tekijöitä (n = 9/39).....	25
Taulukko 2. Kvantitatiivisen kyselyn tulosten pohjalta lasketut pettymyskerttoimet.	48
Taulukko 3. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta liittyen käsityksiin ulkoistamisesta.....	52
Taulukko 4. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta pelkoon perustuvan luottamuksen tasolla.	56
Taulukko 5. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta suoritukseen perustuvan luottamuksen tasolla.	60
Taulukko 6. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta tietoon perustuvan luottamuksen tasolla.	65
Taulukko 7. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta samaistumiseen perustuvan luottamuksen tasolla.	70
Taulukko 8. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamustasojen keskiarvojen jakautumat.....	79

1. Johdanto

Informaatioteknologian (IT) palvelujen ulkoistamisen ryntäyksen voidaan sanoa alkaneen vuonna 1989, kun IBM ja Eastman Kodak solmivat ulkoistamissopimuksen. Sopimukseen kuului IBM:n rakentama ja ylläpitämä tietokeskus Eastman Kodakille. IT-toimintojen ulkoistamisen myötä 300 Kodakin työntekijää siirtyi IBM:n palvelukseen (Jenster ja Pedersen, 2000, 151). Viime vuosina myös Suomessa yritykset ovat toteuttaneet suuriakin ulkoistamisia erityisesti IT-puolella. Markkinatutkimus- ja konsulttiyhtiö IDC arvioi, että tietotekniikan palveluiden suomalaiset ulkoistusmarkkinat olivat pelkästään vuonna 2004 kooltaan lähes miljardin euron luokkaa (Hildén, 2005).

Nykypäivänä IT-ulkoistaminen ei koske ainoastaan yksinkertaisia toimintoja, kuten IT-infrastruktuuriratkaisuja, vaan myös yritysten ydintoimintoja, kuten ohjelmistokehitystä, jolla tavoitellaan toimittajan kanssa strategista kumppanuutta (Radding, 1990; ks. Khosrowpour ym., 1996, 85). Jatkuvasti kiihtyneet muutokset yritysten toimintaympäristössä, kuten globalisaatio, teknologinen kehitys, asiakkaiden kasvaneet vaatimukset ja heidän tarpeidensa rajut muutokset, ovat pakottaneet yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan. Täten strateginen ulkoistaminen on tullut yhä enenevässä määrin osaksi yritysten jokapäiväistä toimintaa.

Pelkän vaihdannan sijasta yhä enemmän merkitystä on ulkoistusosapuolten välisellä yhteistoiminnalla. Koska ulkoistamissuhteilla tavoitellaan yhä enemmän strategisia hyötyjä molemmille, tämä johtaa siihen, että suhteet ovat luonnostaan pitkäaikaisia ja osapuolet ovat yhä enemmän sitoutuneita toistensa toimintaan. Tekijät, kuten luottamus, kunnioitus ja toisen osapuolen toimintojen hyvä tuntemus lisäävät merkitystään ulkoistamisen onnistuneisuudessa.

Sujuvassa ulkoistusyhteistyössä tulisi panostaa myös luottamuksen rakentamiseen ulkoistettujen IT-ammattilaisten tasolla. Koko organisaation kattava luottamus tarjoaa nimittäin työntekijöille mahdollisuuden tuoda esille ideoitaan ja tunteitaan, hyödyntää toistensa osaamista yhteistyön muodossa sekä oppia yhdessä uusia asioita. Ilman luottamusta ihmisistä työntyvät esille itsesuojeluvaistot ja puolustusmekanismit, jotka estävät oppimista. Nämä voivat heikentää ulkoistuksen onnistuneisuutta. (Costigan, Ilter ja Berman, 1998, 303)

Vaikka nykypäivänä yritykset ovat valvettuneempia ulkoistamisen suhteen, niin edelleen riittää haasteita sen onnistuneeseen läpiviemiseen. Deloitte Consultingin julkaisemassa tutkimuksessa tutkittiin 25:n maailmanluokkaa olevan yrityksen kokemuksia ulkoistuksesta. Tutkimuksessa paljastui, että 70 % tutkituista yrityksistä ilmoitti kokeneensa merkittäviä pettymyksiä. Neljännes yrityksistä oli vetänyt ulkoistettuja toimintoja takaisin omaan yritykseen ja neljä viidestä oli neuvotellut ulkoistussopimuksensa uudelleen. Syitä pettymyksiin olivat kustannussäästöjen jääminen odotettua pienemmiksi muun muassa hinnoittelun, liiketoiminnan, teknologian ja lainsäädännön muutosten takia. Lisäksi pettymystä aiheuttivat arvoketjujen monimutkaistuminen, sisäisten resurssien epäonnistunut vapauttaminen muuhun käyttöön ja se, että ulkoistaminen oli vaatinut huomattavia johtamisresursseja. (Hildén, 2005)

Ulkoistuksen onnistuneisuus on siis monien osien summa, joten allekirjoitettu sopimus on vain ensimmäinen askel yhteiselle taipaleelle. Kovien arvojen ja rahallisten tavoitteiden rinnalla on myös alettu korostaa ulkoistuksen orgaanisuutta ja pehmeitä arvoja. Loppujen lopuksi ulkoistetut ihmiset ovat niitä, jotka toteuttavat ulkoistusyhteistyötä jokapäiväisessä toiminnassaan. Heidän sitoutuneisuutensa voi olla yksi ulkoistuksen kriittisistä menestystekijöistä.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamusta uuteen työnantajaan, eli ulkoistussopimuksen toimittajaan. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on esitellä informaatioteknologian ulkoistamista ja luottamusta käsitteinä, ja näiden pohjalta rakentaa empiriatutkimuksessa käytettävää teoriaviitekehystä. Empiriatutkimuksen tavoitteena on hyödyntää teoriaviitekehystä tutkimalla toimittajan ulkoistusyksikön IT-ammattilaisten luottamuksen tasoa toimittajaa kohtaan sekä ulkoistussopimuksen onnistuneisuutta.

Kirjallisuuskatsaus on rajattu niin, että se on johdonmukainen empiirisen tutkimuksen kanssa. Täten ulkoistamista käsitellään melko yleisellä tasolla sen hyötyjen ja riskien näkökulmasta. Erikseen huomioidaan myös IT-ammattilaisten ulkoistamiseen liittyvät hyödyt ja haitat. Lisäksi käydään lävitse ulkoistuksen dominanssistrategioita. Empiirinen tutkimus on rajattu

koskevaksi ainoastaan yhtä ulkoistusyksikköä, jolla tarkoitetaan asiakkaalta toimittajalle siirtynyttä IT-yksikköä. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten osalta haastatellaan vain yksikössä edelleen työskenteleviä henkilöitä. Rajauksen ulkopuolelle jää myös toimittajan 23 henkeä työllistävä ulkomainen kehitysyksikkö, joka on rooliltaan hyvin merkittävä toimittajan ja asiakkaan välisessä ulkoistusyhteistyössä. Empiriaosuudessa tästä on muutamia mainintoja, mutta yleisesti sen merkitys on pyritty minimoimaan.

1.2. Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen alussa tehtiin kirjallisuuskatsaus liittyen informaatioteknologian ulkoistamiseen ja luottamuksen teorioihin. Näiden pohjalta saatiin kaksi toisistaan riippumatonta teoriaviitekehystä, eli ulkoistuksen onnistuneisuus sekä luottamuksen tasomalli, joita käytettiin pohjana empiiriselle tutkimukselle.

Empiriaosuudessa hyödynnettiin case-tutkimusmenetelmää, jossa kohdeyrityksenä oli mainittu ulkoistusyksikkö. Case-tutkimusta varten suoritettiin yhteensä 15 kvalitatiivista haastattelua. Lisäksi kuudelle haastateltavista tehtiin kvalitatiivisen haastattelun yhteydessä pienimuotoinen kvantitatiivinen kysely. Tutkimuksen sisällön arkaluontoisuuden takia yritysten oikeita nimiä ei paljasteta.

1.3. Tutkimusraportin sisältö

Johdannon jälkeen kaksi seuraavaa lukua esittelevät kirjallisuuskatsauksen tuloksia. Luku 2 käsittelee IT:n ulkoistamista käsitteenä, IT:n ulkoistamisen hyötyjä, riskejä sekä syitä ulkoistamissopimusten epäonnistumiseen. Lisäksi samassa luvussa käsitellään tarkemmin ulkoistettujen IT-ammattilaisten ulkoistamista. Tämän luvun päättää IT:n ulkoistamisen dominanssistrategioiden esitleminen.

Luvussa 3 määritellään, mitä luottamus on ja mikä merkitys sillä on ryhmä- ja yritystasolla. Luvun päättää esittely luottamustasojen teoriasta. Kyseistä teoriaa käytetään yhtenä teoriaviitekehystenä tutkimuksen empiirisessä osuudessa.

Luvussa 4 esitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Luvun alussa käydään tarkemmin lävitse empiirisen tutkimuksen tavoitteet, metodologia, rajaus ja sen rakenne. Luvun loppuosa muodostuu neljästä osasta: 1) ulkoistussopimuksen tausta, 2) ulkoistuksen onnistuneisuus, 3) ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus uuteen työnantajaan ja 4) empiirisen tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksen päättää johtopäätösten esittäminen luvussa 5.

2. Informaatioteknologian ulkoistamisen teoria

Informaatioteknologialla voidaan katsoa olevan kaksi roolia yrityksessä: 1) Tietojärjestelmiä käytetään vain manuaalisten prosessien automatisoimiseen, jolloin säästetään aikaa ja rahaa, 2) ne ovat järjestelmiä, jotka mahdollistavat yrityksen asiakkaille parempia palveluita tai tuotteita. Jälkimmäinen rooli tekee IT:sta strategisen. (Khosrowpour ym., 1996, 87)

Ulkoistaminen tarkoittaa prosessia, jossa yrityksen tietty toiminto siirretään organisaation sisäisestä tuotannosta ulkopuoliselle toimittajalle. Ulkoistamiseen liittyy monesti myös henkilöstön siirto asiakkaalta toimittajalle (Zhu ym., 2001, 374). Hyvin yksinkertaisessa muodossaan ulkoistaminen on päätös siitä, tuotetaanko toiminto itse vai ostetaanko se ulkopuolelta (Jenster ym., 2000, 148).

Yksi edellytys toimittajan näkökulmasta ulkoistamiselle on se, että toimittaja pystyy tuottamaan asiakkaalle vähintään saman palvelun, mutta edullisemmin ja niin, että siitä koituu toimittajalle vielä voittoa (Khosrowpour ym., 1996, 85). IT-palveluja tarjoava ulkoistustoimittaja voi saada etuja kahdesta vahvuudestaan, jotka ovat 1) suuruuden tuotannon edut, eli isot operaatiot alentavat yksikkökustannuksia, sekä 2) osaavien ammattilaisten tietotaidon ja kokemuksen hyödyntäminen tehokkaammin (Large 1991; ks. Khosrowpour ym., 1996, 85).

Ulkoistamisella IT-aloilla Gupta ym. (1992, 45) viittaavat ulkopuolelta ostettujen toimintojen käyttöön, jotka liittyvät yrityksen sisäisen tiedon prosessointiin, hallintaan tai ylläpitoon. Esimerkiksi Beaumont ym. (2002, 21) nimesivät omassa tutkimuksessaan seuraavia IT-toimintoja:

1. Omaisuuden (esim. tietokoneet ym.) hallinta (asset management),
2. Help Desk –palvelut,
3. Informaatiopalvelut (Data center operations),
4. Strategiset päätöksentekojärjestelmät,
5. Verkkopalvelut,
6. Ohjelmistokehitys, -implementointi ja -huolto sekä
7. Laitteistojen huolto ja ylläpito.

Lisäksi edellä mainittuihin toimintoihin liittyvät tietopalvelut, joita voivat olla esimerkiksi tiedon prosessointi, ulkopuolisten tietokantojen hyödyntäminen, systeemi-integraatio, sopimusohjelmointi, konfiguraatiohallinta ja Business Intelligence – tyyppisen tiedon kerääminen, ovat osa IT:n ulkoistamista (Gupta ym., 1992, 45).

Allenin ym. (2000, 25) mukaan ulkoistaminen on kehittynyt pelkästä tuotantonäkökulmasta sellaiseen ajattelumalliin, että kaikki toiminnot, jotka eivät kuulu yrityksen ydintoimintoihin, ovat ulkoistettavissa. Samassa tutkimuksessa mainitaan informaatioteknologian ulkoistaminen lähtöaskeleena palvelujen strategiseen ulkoistamiseen.

2.1 IT-palvelujen ulkoistamisen hyödyt

Asiakasyritykselle kustannusten säästö on yksi ulkoistamisen perimmäinen tarkoitus (Barthélemy, 2003, 87; Gupta ym., 1992, 46). Potentiaalisesti suuria kustannussäästöjä voidaan saada toimittajan suuruuden ekonomiasta. Säästö tulee siitä, että toimittaja on erikoistunut ulkoistettavaan toimintoon, omistaa ajan tasalla olevan teknologian, ja näin ollen pystyy suoriutumaan tehtävästä huomattavasti tehokkaammin, laadukkaammin ja luotettavammin kuin palvelun ostaja suorittaessaan kaiken itse (Gupta ym., 1992, 46; Elmuti, 2003, 36). Suuruuden ekonomian johdosta toimittaja voi siis myydä palvelujaan halvemmalla hinnalla. Lisäksi asiakkaan kiinteät kustannukset voivat alentua huomattavasti, koska informaatioteknologian ulkoistamisella voidaan säästää muun muassa koneiden ja ohjelmistojen huolto- ja ylläpitokustannuksista (Elmuti, 2003, 36). Kustannustehokkuus voi ilmetä myös siten, että yrityksen työntekijät tulevat kustannus- ja laatu-tietoisemmiksi ja täten kiinnittävät enemmän huomiota saadakseen juuri sellaisia palveluita, mitä he tarvitsevat toiminnassaan (Khosrowpour ym., 1996, 86).

Ulkoistamalla toiminnoista voidaan tehdä joustavampia ja niiden laatua parantaa, koska oletuksena on, että toimittaja on erikoistunut ulkoistettavaan toimintoon (Antonucci, Lordi & Tucker, 1998; ks. Beaumont ym., 2002, 16). Palvelujen laadun ja joustavuuden parantuminen voi johtua muun muassa toimittajan käyttämästä teknologiasta.

Ulkoistamisen hyötyjä tavoiteltaessa tulisi ajatella myös sen strategisempaa merkitystä (Jenster ym., 2000, 152). Strateginen ratkaisu ulkoistamiselle on muun muassa ostajan

keskittyminen ydinosaamiseensa poistaen ulkoistamalla tukitoiminnot, joihin myös monesti IT kuuluu (Gupta ym., 1992, 45). Tällaisessa tapauksessa ulkoistuspäätöstä voi perustella sillä, että IT-tukitoimintoja on liian vaikea hallita sisäisesti, ne kuluttavat liikaa resursseja ja näin ollen vievät huomiota pois yrityksen ydinosaamisesta (Beaumont, 2002, 16).

Pääoman vapauttaminen voi myös toimia motiivina ulkoistamiselle. Jos ulkoistuksessa siirtyy ihmisiä, heidän kustannuksistaan tulee yleensä ulkoistavalle yritykselle muuttuvia, sillä kiinteiden palkkojen sijasta yritys maksaa sovitun hinnan vain käyttämistään palveluista. Lisäksi ulkoistamalla tietojärjestelmätoimintojaan yritykset voivat päästä eroon kalliista IT-investoinneista. Kalliiden järjestelmähankintojen lisäksi yritys voi myös välttää riskin investointien epäonnistumisesta. Lisäksi, jos ulkoistukseen kuuluu järjestelmäkehitystä, riski budjetin ylittymiselle siirtyy myös toimittajalle. Näin ollen pääomaa vapautuu siten, että kiinteät kustannukset tulevat muuttuviksi ja täten kokonaiskustannukset voivat alentua huomattavasti. (Khosrowpour ym., 1996, 87)

Ulkoistamalla voidaan myös päästä eroon IT-johtamisen ongelmista. Jos yrityksen oma IT-yksikkö on kulttuuriltaan täysin erilainen kuin muu organisaatio, voi syntyä konflikteja. Tilanne saattaa olla esimerkiksi sellainen, että nuoret ja paremmin palkatut IT-lupaukset voivat asemansa takia saada etuja, jotka aiheuttavat kateutta muualla organisaatiossa. Näin ollen ulkoistamalla IT-toiminnot voitaisiin välttää yrityksen sisäisiä kulttuuriongelmia ja täten helpottaa organisaation johtamista. (Beaumont ym., 2002, 16)

Edellä mainitut hyödyt IT-ulkoistamisesta on koottu luetteloksi alle:

1. Kustannussäästöt (Barthélemy, 2003; Gupta ym., 1992; Elmuti, 2003; Khosrowpour ym., 1996),
2. Palvelujen laadun parantuminen (Antonucci ym., 1998; ks. Beaumont ym., 2002),
3. Palvelujen joustavuuden parantuminen (Antonucci ym., 1998; ks. Beaumont ym., 2002),
4. Keskittyminen ydinosaamiseen (Jenster ym., 2000; Gupta ym., 1992; Beaumont ym., 2002),
5. Pääoman vapauttaminen (Khosrowpour ym., 1996),
6. Käsiksi pääsy uuteen teknologiaan ja osaamiseen (Gupta ym., 1992) ja
7. IT-johtamisongelmien poistaminen (Beaumont ym., 2002).

2.2 IT-palvelujen ulkoistamisen riskejä

Ulkoistamissopimukset voivat olla hyvin monimutkaisia, koska niihin liittyy usein pääomien siirtoa asiakkaalta toimittajalle. Pääomien siirtyminen kasvattaa luonnollisesti ulkoistamiseen liittyvää riskiä. Kyseessä oleva riski voi olla erilainen riippuen siitä, liittyykö ulkoistettuun pääomaan inhimillisiä voimavaroja, koneita ja laitteita, ohjelmistoja tai jopa kokonaisia rakennuksia (Ngwenyama ym., 1996). Yleisesti ottaen, mitä hallinnoidumpaa ja sopimusystävällisempää yritysten välinen vaihdanta on, sen alhaisempi on kokonaisriski (Kleist, 2004, 45).

Ngwenyama ym. (1996, 353) sekä Gupta ym. (1992, 49) mukaan IT-palvelujen ulkoistamiseen sisältyy seuraavat perusriskit:

1. Yrityksen toimintojen hallinnan siirtäminen ulkopuoliselle toimittajalle,
2. Epävarmuus liittyen toimittajan suorituskykyyn,
3. Toimittajan itsekäs ja hyväksikäyttävä toiminta,
4. Kompetenssin menettäminen toimittajalle,
5. Välittömän hallinnan menettäminen tärkeille arvoketjun toiminnoille,
6. Kustannus- ja hyötyanalyysin vaikeus sekä
7. Työntekijöiden motivaation menetys.

Kahteen viimeiseen kohtaan liittyen Gupta & Guptan (1992; ks. Khosrowpour ym., 1996, 86) mukaan työvoiman motivaation alenemisen aiheuttaneet taloudelliset menetykset ovat merkittäviä, mutta niistä harvemmin kerrotaan julkisesti. Ulkoistaminen voi aiheuttaa merkittäviä kulttuuriongelmaa, jotka heijastuvat kaikkeen muuhun toimintaan. Näin ollen on tärkeää, että molemmat osapuolet ovat kulttuurillisesti yhteensopivia (Beaumont ym., 2002, 16–17).

Beaumont ym. (2002, 16–17) mukaan IT-ulkoistaminen voi aiheuttaa myös teknisiä muutosongelmia. Muun muassa toimittajan uuden järjestelmän käyttöönotto voi aiheuttaa ongelmia tiedon siirrossa järjestelmien välillä. Lisäksi työntekijät voivat kokea uuden järjestelmän epämiellyttäväksi käyttää, koska se on erilainen verrattuna jo totuttuun. Jotta

tällaisten riskien toteutumiselta välttyttäisiin, onnistuneessa ulkoistusyhteistyössä tulee neuvottelu- ja sopimuksetekotaitojen lisäksi olla valmiudet myös muutoshallintaan.

2.3 Syitä ulkoistamisen epäonnistumiseen

Barthélemy (2003, 88–94) on omassa tutkimuksessaan käsitellyt syitä ulkoistussopimusten epäonnistumiseen tutkimalla lähes sataa ulkoistussopimusta Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Hän tunnisti tutkimuksessaan seuraavat seitsemän yleisintä syytä ulkoistuksen epäonnistumiseen:

1. Huonon sopimuksen tekeminen,
2. Hallinnan menetys ulkoistetusta toiminnosta,
3. Väärän toiminnan ulkoistaminen,
4. Väärän toimittajan valitseminen,
5. Henkilöstöasioiden aliarvioiminen,
6. Ulkoistamisen piilevien kustannusten aliarvioiminen tai
7. Epäonnistuneen poistumisstrategian luominen.

Barthélemy (2003, 95) tutkimuksesta kävi ilmi, että yllä olevista syistä kahdella ensimmäisellä oli suurin vaikutus ulkoistussopimusten epäonnistumiseen.

2.4. IT-ammattilaisten ulkoistaminen

Kappaleessa 2.4. esitellään ainoastaan Khosrowpourin ym. (1996) tutkimuksen tuloksia liittyen IT-ammattilaisten ulkoistamiseen. Heidän mukaansa yksi yrityksen merkittävimmistä ongelmista aiheutuu oman IT-yksikön hallinnoimisesta. Tähän liittyy pätevien IT-ammattilaisten palkkaaminen sekä heidän säilyttäminen yrityksessä. Iso osa IT-yksikön budjetista menee IT-ammattilaisten palkkoihin, ja kun yritys on suunnittelemassa kustannusleikkauksia, osa leikkauksista kohdistuu monesti henkilöstöön. Tavoittelemalla tehokkaampaa toimintaa henkilöintensiivisessä liiketoiminnassa, kuten IT-palvelualalla, ulkoistuksen seurauksena on yleensä henkilöstön vähennys.

Tämä suora yhteys ulkoistamisen ja henkilöstön määrän välillä on suurin syy sille, miksi ulkoistaminen on arka aihe IT-ammattilaisten keskuudessa. Ulkoistaminen rinnastetaan monesti parhaiden väliseksi selviytymistaisteluksi. Vaikka kuinka paljon ratkaisuja tehtäisiin henkilöstöä ajatellen, on väistämättä selvää, että joillekin vaikutus on negatiivinen (Kiely, 1992; ks. (Khosrowpour ym., 1996, 87). Ulkoistettaessa IT-toimintoja sekä toimittajan että asiakkaan tulisi miettiä tarkkaan, miten kohdella siirtyviä IT-ammattilaisia. Asiakasyrityksen tulisi pyrkiä minimoimaan kaikki katkerat tunteet ja tästä aiheutuvan vastarinnan muodostuminen, sillä ulkoistetut ammattilaiset tulevat tarjoamaan samoja IT-palveluja ulkoistussuhteen aikana. Täten heidän merkityksensä ulkoistuksen onnistuneisuudelle voi olla hyvinkin kriittinen (Large, 1991; ks. Khosrowpour ym., 1996, 88).

2.4.1 Ulkoistamisen hyödyt IT-ammattilaisille

Ulkoistuksessa siirtyneet työntekijät voivat kokea uuden työympäristön stimuloivaksi ja positiivisesti haasteelliseksi. Työskentely yrityksessä, joka on erikoistunut siirtyneiden työntekijöiden erikoisosaamisen alueille, voi tarjota paljon monipuolisempia mahdollisuuksia kuin aikaisempi työnantaja. Ulkoistettu IT-ammattilainen voi arvostaa pääsyä uuteen teknologiaan, uusia uramahdollisuuksia, lisääntynyttä vastuuta sekä mahdollisuutta työskennellä useilla eri toimialoilla säilyttäen saman työnantajan. (Khosrowpour ym., 1996, 89)

Motivoivana tekijänä voi olla myös se, että ulkoistaminen tekee omasta työstä aidosti asiakaslähtöisen. Erityisesti vanhemmat työntekijät voivat nähdä ulkoistuksen mahdollisuutena siirtyä varhaiseläkkeelle tai kultaisena kädenpuristuksena. Suhtautuminen ulkoistamiseen on kuitenkin hyvin henkilökohtainen asia, joten sen hyötyjä IT-ammattilaisten näkökulmasta ei voi yleistää. (Khosrowpour ym., 1996, 89)

2.4.2. Ulkoistamisen haitat IT-ammattilaisille

Työntekijät, jotka eivät ole merkittävässä asemassa, kokevat ulkoistuksen yleensä negatiivisena. Duen (1992; ks. Khosrowpour ym., 1996) mukaan pahin ongelma

ulkoistamisessa on juuri se, että sillä on negatiivinen vaikutus työmotivaatioon, joka vaikuttaa suoraan tuottavuuteen.

IT-ammattilaiset ovat ulkoistukseen liittyvistä ensimmäisistä huhuista asti negatiivisille vaikutuksille alttiita. Vaikutukset voivat jatkua pitkälle ulkoistuksen jälkeisiin aikoihin. Ulkoistetuista työntekijöistä voi tuntua, että heidät on ”vallattu” tai he toimivat vain ”pelinappuloina” liiketoiminnassa. Kun työntekijät ensimmäisen kerran kuulevat, että heidän työnsä on ulkoistuksen kohteena, he luonnollisesti kyseenalaistavat työnantajansa lojaliteettia, minkä seurauksena työmoraali laskee. Tämä voi näkyä tuottavuuden alenemisena, jos työntekijät kokevat työpaikkansa olevan vaakalaudalla. He voivat kokea ulkoistuksen myös merkinä heidän osaamisensa vähäisestä arvostamisesta tai työsuhteen varmuuden puuttumisesta (Khosrowpour ym., 1996, 88).

Ulkoistetuilla IT-ammattilaisilla on monesti hyvin spesifistä ja arvostettua osaamista, minkä takia heidän sitouttamisensa uuteen organisaatioon voi olla hyvin haastavaa. Vaikka sopeutumista tapahtuisikin, he voivat silti olla epävarmoja työpaikkansa säilyvyydestä tai uusista uramahdollisuuksista uudessa yrityksessä. He voivat myös olla epävarmoja omista taidoistaan, sillä monesti siirtyneet IT-ammattilaiset ovat tehneet samaa työtä useita vuosia ja näin ollen omaavat vain yhden teknisen erityisosaamisen, joka voi pian olla vanhentunutta. Siirtyminen työskentelemään IT-palveluja tarjoavaan yritykseen voi olla tällaisille työntekijöille pelottavaa, sillä he voivat kokea olevansa taidoiltaan selvästi heikompia muihin verrattuna. (Khosrowpour ym., 1996, 88)

2.5. IT-palvelujen ulkoistamisen dominanssistrategiat

Pinnington ja Woolcock (1997, 199) esittävät tutkimuksessaan, että ymmärtääksemme paremmin IT:n ulkoistamisen roolien jakautumista, asiakkaan ja toimittajan strategiat pitäisi kuvata ammattimaisen palveluyrityksen tyyppisenä kumppanuussuhteena, jossa dominanssi olisi määräävä tekijä. He käyttävät tutkimuksessaan Bakerin ja Faulknerin (1991; ks. ma.) määrittelemää neljää dominanssistrategiaa, jotka ovat:

1. Molemminpuolinen dominanssi (*reciprocal*),
2. Preferoitu toimittaja (*preferred vendor*),
3. Toimittajavaltainen dominanssi (*vendor dominant*) ja
4. Asiakasvaltainen dominanssi (*client dominant*).

Näistä vaihtoehtoista kaksi ensimmäistä mahdollistavat toimittajan parhaan tuen asiakkaan IT:n organisatoriselle struktuurille sekä sen kyvykkyyksille. Perustuen Pinningtonin ym. (1997) tutkimustyöhön seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti nämä dominanssistrategiat.

2.5.1. Molemminpuolinen dominanssi

Tämä strategia sijoittuu avoimeen ja kilpailulliseen markkinaympäristöön, jossa asiakkaan ja toimittajan voimasuhteet ovat tasapainossa. Tässä strategiassa asiakas voi samanaikaisesti ulkoistaa IT-toimintonsa monelle toimittajalle niin, että kilpailu säilyy kestäväenä ja palvelee asiakasta. Tavoitteena on, että strategia on kaikille kustannustehokas, osapuolten käyttäytyminen on melko ennustettavissa, suhde sisältää hyväksyttävän määrän riskiä ja tuo yhteistyölle lisäarvoa.

2.5.2. Preferoitu toimittaja

Asiakasyritys haluaa hyödyntää tällaista strategiaa saavuttaakseen kilpailuetua käyttämällä preferoidun toimittajan räätälöityjä IT-palveluja. Vaikka IT-toiminto ulkoistetaan strategisesta näkökulmasta tietyille toimittajille, yhteistyötä kuvastaa silti transaktiopohjainen asiakas-toimittajasuhde. Ulkoistaminen keskittyy tiettyyn osaan tuotetta tai tuoteperhettä. Asiakas itse pyrkii keskittymään sellaisten toimintojen kehittämiseen, jotka tarjoavat sille kilpailuetua. Tällaista toista suosivaa ulkoistussuhdetta kuvastaa yleensä resurssi-intensiivisyys, korkeat kulut, epävarmuus, korkeat riskit sekä pitkän aikavälin lisäarvo.

2.5.3. Toimittajavaltainen dominanssi

Tässä strategiassa toimittaja on asiakasyrityksen kustannuksella päässyt dominoivaan asemaan integroitumalla asiakkaan organisaatioon. Tällaisessa tilanteessa asiakkaan riippuvuussuhde toimittajaan on suuri. Dominoivassa asemassa toimittaja voi hyväksikäyttää suhdetta niin, että sen tuotto lyhyellä aikavälillä on suuri. Pitkällä aikavälillä tilanne on kuitenkin huono asiakkaalle. Tämän seurauksena asiakkaan täytyy harkita vakavasti sopimuksen irtisanomista suurista sanktioista huolimatta. Toisaalta asiakasyritysten oppiessa hallitsemaan ulkoistussuhteita paremmin, tällainen opportunistinen käyttäytyminen ei ole enää yhtä todennäköistä. Toimittajavaltainen strategia suosii nimensä mukaisesti toimittajaa pitkällä aikavälillä, mutta vastaavasti heikentää asiakkaan mahdollisuuksia ulkoistaa ja tehostaa IT-toimintojaan.

2.5.4. Asiakasvaltainen dominanssi

Tässä strategiassa asiakas dominoi suhdetta käyttämällä vaihdantapohjaisia strategioita. Asiakas suostuu tekemään yhteistyötä vain niiden toimittajien kanssa, jotka taipuvat asiakkaan tahtoon. Asiakasvaltaista strategiaa kuvastaa epäsymmetrinen valtajakauma suhteessa, joka suosii asiakasta pitkällä aikavälillä, mutta heikentää toimittajien pelikenttää sekä ulkoistuksen myötä myös asiakkaan IT-toimintoja.

2.6. Yhteenveto IT-palvelujen ulkoistamisesta

Hyvin yksinkertaisessa muodossaan ulkoistaminen on päätös siitä, tuotetaanko toiminto itse vai ostetaanko se ulkopuolelta. IT-toimialalla ulkoistamiseen voi liittyä yrityksen sisäistä tiedon prosessointia, hallintaa tai ylläpitoa.

IT:n ulkoistamisella tavoitellaan yleensä seuraavia hyötyjä:

1. Kustannussäästöt,
2. Palvelujen laadun parantuminen,
3. Palvelujen joustavuuden parantuminen,
4. Fokusoiminen ydinosaan,
5. Pääoman vapauttaminen,
6. Käsiksi pääsy teknologiaan ja osaamiseen ja
7. IT-johtamisongelmien poistaminen.

Ulkoistamiseen liittyy myös hyötyjen lisäksi paljon riskejä, jotka voivat pahimmillaan aiheuttaa ulkoistusyhteistyön epäonnistumisen. Perusriskit ovat seuraavat:

1. Ulkoistavan yrityksen toimintojen siirtäminen sen toimintarajojen ulkopuolelle,
2. Epävarmuus liittyen toimittajan suorituskykyyn,
3. Toimittajan opportunistinen toiminta,
4. Kompetenssin menettäminen toimittajalle,
5. Välittömän hallinnan menettäminen tärkeille arvoketjun toiminnoille
8. Kustannus- ja hyötyanalyysin vaikeus sekä
6. Työntekijöiden motivaation menetys.

Yksi epäonnistumisen syistä voi olla ulkoistuksessa siirtyneiden IT-ammattilaisten henkilöstöjohtamisen aliarvioiminen. Vaikka ulkoistaminen tarjoaisikin heille uusia uramahdollisuuksia ja käsiksi pääsyä viimeisimpään teknologiaan, ne voivat kuitenkin väistyä negatiivisten tunteiden tieltä. Jos ulkoistetuista IT-ammattilaisista tuntuu esimerkiksi siltä, että entinen työnantaja on hylännyt heidät, tai he ovat epävarmoja osaamisestaan uuden työnantajan palveluksessa, se voi alentaa heidän työmotivaatiotaan ja heikentää palvelujen toimittamiskykyä.

IT:n ulkoistamisen dominanssistrategiat kuvaavat puolestaan vaihtoehtoja ulkoistusyhteistyölle niin, että dominanssi on määräävänä tekijä. Nämä neljä eri strategiaa ovat:

1. Molemminpuolinen dominanssi,
2. Preferoitu toimittaja,
3. Toimittajavaltainen dominanssi ja
4. Asiakasvaltainen dominanssi.

Näistä kaksi ensimmäistä johtivat mainitussa tutkimuksessa (Pinnington ym., 1997) parhaaseen lopputulokseen sekä asiakkaan että toimittajan kannalta.

3. Luottamuksen teoria

Luottamusta on käsitelty kirjallisuudessa hyvin monella eri tasolla. Rousseau, Sitkin, Burt ja Camerer (1998, 393) tunnistivat yhteisessä tutkimuksessaan seuraavat tavat käsitellä luottamusta:

1. Monitasoinen luottamus (*multilevel trust*), joka tarkoittaa yksilö-, ryhmä-, yritys- tai institutionaalisen tason luottamusta,
2. Luottamus organisaatioissa ja organisaatioiden välillä,
3. Monitieteellinen luottamus, eli onko se psykologisesta, sosiologisesta vai liiketaloudellisesta näkökulmasta,
4. Luottamuksen syyperäisyys, eli onko luottamus syy, seuraus vai sovittelija (*moderator*),
5. Luottamus, johon vaikuttaa organisatoriset muutokset sekä
6. Uudet kasvavat muodot luottamuksesta, kuten esimerkiksi luottamus virtuaalimaailmassa.

Seuraavien kappaleiden tavoitteena on käydä tarkemmin lävitse luottamusta käsitteenä ja sen merkitystä osapuolten välisessä yhteistyössä. Näiden jälkeen esitellään teoria luottamuksen tasoista, mikä tulee toimimaan yhtenä kannattavista tekijöistä teorian viitekehyksessä.

3.1. Luottamus käsitteenä

Kirjallisuuskatsauksessa tuli ilmi, että luottamus voidaan määritellä seuraavin tavoin:

1. Luottamus on varmuutta positiivisista odotuksista (Lewicki ym.; ks. Rousseau ym., 1998, 394),
2. Luottamus on halukkuutta vahingoittuvuuteen (Mayer ym, 1995, 712) ja
3. Luottamus on halukkuutta riippuvaisuuteen (Doney, Cannon & Mullen; ks. Rousseau ym., 1998, 394).

Rousseau ym. (1998, 395) kiteyttivät tutkimuksessaan luottamuksen määrittämisen seuraavaan muotoon: *”Luottamus on psykologinen tila, johon sisältyy aikomus hyväksyä haavoittuvuus perustuen positiivisiin odotuksiin toisen aikeista tai käyttäytymisestä”*.

Yllä olevassa Rousseau ym. (1998, 395) määritelmässä tulee esille kaksi luottamukseen vaadittavaa tekijää, jotka ovat riski ja keskinäinen riippuvuus (*interdependence*). Chilesin ja McMackin (ks., ma., 395) mukaan riski on riskinottajan tiedostettu tulkinta epäonnistumisen todennäköisyydestä. Täten riski luo mahdollisuuden luottamukselle, mikä taas johtaa riskinottamiseen.

Rousseau ym. (1998, 395) mukaan keskinäinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että ilman turvautumista toiseen osapuoleen, jokin tavoiteltu hyöty jää saavuttamatta. Näin ollen riski ja luottamus muuttuvat, kun keskinäinen riippuvuussuhde kasvaa.

Luottamus voidaan määritellä myös tasoksi, johon liittyy varmuus toisen osapuolen positiivisista odotuksista, kun tiedostetaan kumppanin riskien olemassaolo (Boon, 1991; ks. Sabherwal, 1999, 80). Laajempi määritelmä ottaa motiivien lisäksi myös käyttäytymisen huomioon. Täten luottamus voidaan myös määritellä olevan varmuutta siitä, että toisen osapuolen käyttäytyminen on hyväntahtoisesti linjassa toisen odotusten kanssa (Hart ja Saunders, 1997; ks. Sabherwal, 1999, 80). Luottamusta voivat olla myös positiiviset odotukset tulevaisuuden yhteistyöstä (Powell, 1990; ks. Järvenpää, 1999, 792).

Mainittakoon luottamuksesta myös se, että sitä ei tarvita, jos toimintaan tai päätökseen ei sisälly epävarmuutta tai riskiä (Rousseau ym., 1998, 395). Luottamusta ei myöskään tarvita silloin, kun yksilöllä on kaikki tieto toisesta osapuolesta (Simmelin, 1964; ks. Costigan ym., 1998, 306). Lisäksi luottamus ei ole rationaalinen vaihtoehto, jos yksilöllä ei ole minkäänlaista tietoa toisesta vaihtoehdosta. Päätös luottaa toiseen on täten järkevää, kun se on näiden kahden ääripään välillä. Jos suhde on liian strukturoitu tai helposti tarkkailtavissa, ihmisten ei edes tarvitse rakentaa luottamuksellista suhdetta (Rousseau ym., 1998, 399).

3.2. Luottamuksen merkitys

Luottamuksen merkitys tulee esille tilanteissa, joissa esiintyy epävarmuutta, riskiä ja keskinäistä riippuvaisuutta (Rousseau ym., 1998, 395). Näin ollen alla esitellään ryhmä- ja yritystasolla otteita kirjallisuudesta, joissa on korostettu luottamuksen merkitystä.

3.2.1. Ryhmätason luottamuksen merkitys

Luottamus vahvistaa työntekijöiden välistä yhteistyötä, ja käsitettä hieman laajentamalla parantaa yrityksen kykyä mukautua kompleksisuuteen ja muutokseen (Lander, Purvis, McCray ja Leigh, 2004, 509). Ihmisten välinen tiimityöskentely, jossa luottamus on vahva, tuo positiivisia tuloksia yritykseen. Hyvä luottamus voi näkyä suurempana työn määränä ja parempana laatuna (Bankerin ym., 1996; ks Costigan ym., 1998, 314).

Projektityössä, kuten esimerkiksi järjestelmäkehitystä koskevissa ulkoistusprojekteissa, luottamus voi vaikuttaa suorituskyykyyn lisäämällä tuotannon laatua ja vähentämällä struktuurista valvontaa. Valvonnan aleneminen voi nostaa tehokkuutta ja tarjota joustavampaa työympäristöä päätöksenteon ja työn suorittamisen näkökulmasta (Lander ym., 2004, 509). Struktuurisen valvonnan alentuminen voi myös parantaa työntekijöiden omatoimisuutta kasvattaen heidän työtehokkuuttaan (Rousseau ym., 1998, 402).

3.2.2. Yritystason luottamuksen merkitys

Luottamus on tärkeä tekijä jo suhteen alkuvaiheessa, sillä se vaikuttaa neuvotteluiden onnistumiseen ja konfliktien hallintaan (Deutsch, 1958; ks. Rousseau ym., 1998, 396). Luottamuksella on esimerkiksi neuvotteluissa suora vaikutus kiistelijöiden suhtautumiseen sovittelijoihin, jotka yrittävät löytää ratkaisua (Ross ja Wieland, 1996; ks. ma.). Kun osapuolten välillä on luottamusta, he tekevät vain karkeita riskianalyysyjä arvioidessaan toisen suorituskyykyä. Tämän seurauksena sopimuksen luomiskustannukset alenevat, kun sopimuksen sisällön ei tarvitse olla niin tarkka (Chiles ym., 1996; ks. van der Meer-Kooistra, ym., 2000, 57).

Luomiskustannusten lisäksi luottamuksen kustannusvaikutus voi näkyä siten, että alentunut opportunistinen käyttäytyminen osapuolten välillä johtaa alentuneisiin transaktiokustannuksiin (Williamson, 1979). Kustannusetujen lisäksi opportunistisen käyttäytymisen vähentyminen voi näkyä parantuneena yritysten välisenä yhteistyönä (Chiles ym.; ks. van der Meer-Kooistra, ym., 2000, 57), mikä helpottaa taas tiedon ja resurssien kulkua (Lander ym., 2004, 509).

Ulkoistamalla IT-toimintoja, joilla on kriittinen merkitys ulkoistajan liiketoiminnassa, toimintaympäristöä luonnehtii epävarmuus ja osapuolten vahva keskinäinen riippuvuus (van der Meer-Kooistra, 2000, 57). Kuten aiemmin on tullut ilmi, ulkoistussopimukset eivät välttämättä ota aina onnistuakseen. Täten luottamuksella voidaan parantaa ulkoistuksen onnistuneisuutta (Zaaher ym., 1995; ks. van der Meer-Kooistra ym., 2000, 56). Luottamus voi kasvaa suhteen edetessä tai se voi olla jo olemassa, jos osapuolet ovat aikaisemminkin olleet tekemisissä (van der Meer-Kooistra, 2000, 57).

3.3. Luottamuksen tasot

Luottamus osapuolten välillä voidaan luokitella kolmeen kerroksittain rakentuvaan luottamuksen tasoon: pelkoon perustuva luottamus (*deterrence/calculus-based*), tietoon perustuva luottamus (*knowledge-based*) ja samaistumiseen perustuva luottamus (*identification-based*) (Rousseau ym., 1998). Lisäksi kirjallisuudessa on esitetty suoritukseen perustuva (*performance-based*) luottamuksen taso, joka voidaan sijoittaa pelkoon perustuvan ja tietoon perustuvan luottamuksen tason välille (Sabherwal, 1999, 82). Yllä mainitut luottamuksen tasot rakentuvat toistensa päälle niin, että seuraava taso vaatii aiemman tason olemassaoloa.

3.3.1. Pelkoon perustuva luottamus

Pelkoon perustuva (*deterrence-based*) luottamus korostaa äärimmäistä asennetta, jossa luottamus perustuu pelkoon sanktioista, jotka aiheutuvat epäreilusta oman edun tavoittelusta (Rousseau ym., 1998, 398). Struktuurisella valvonnalla, joka määritellään yleensä sopimuksessa, pyritään minimoimaan toista laiminlyövää käyttäytymistä.

Ulkoistusyhteistyöhön liittyen tällä tasolla luottamus rakentuu myös sillä, että asiakas tunnistaa toimittajan halun tehdä yhteistyötä myös tulevaisuudessa (Sabherwal, 1999, 83).

Lander ym. (2004, 510) mukaan tämän tason luottamusta esiintyy, kun molemmat osapuolet voivat luottaa toistensa sanaan. Päämotiivina luottaa toiseen on kuitenkin pelko siitä, että yhteistyön rikkoutuessa menetys on suurempi kuin hyöty.

Transaktiokustannusteoriassa esiintyvä omaisuuden erityisyys (*asset specificity*) ja siihen liittyvät vaihdantakustannukset (*switching costs*) osapuolten välillä ovat esimerkki pelkoon perustuvasta luottamuksesta (Rousseau ym., 1998, 398). Kyseisen teorian mukaan, jos osapuolet tekevät molemminpuolisia investointeja omaisuuteen, joka on erityinen juuri kyseiselle suhteelle, niin mitä suurempi investointi sen suuremmat ovat vaihdantakustannukset (Williamson, 1979). Täten luottamuksen rikkoutuessa menetys voi olla suurempi, joten pelko siitä rajoittaa osapuolten opportunistista käyttäytymistä.

Tutkijat, kuten Sitkin ja Roth (1993; ks. Rousseau ym., 1998, 399) ovat sitä mieltä, että pelkoon perustuva luottamus ei ole luottamusta laisinkaan. Rousseau ym. (ma.) esittävät tutkimuksessaan, että pelkoon perustuva luottamus on enemmänkin epäluottamusta alhaisella tasolla kuin puhdasta luottamusta.

3.3.2. Suoritukseen perustuva luottamus

Luottamuksen rakentuminen suoritukseen perustuvan (*performance-based*) luottamuksen tasolla perustuu sopimusosapuolten saavutettuihin tavoitteisiin. Suoriutumalla annetuista tavoitteista nopeasti ja hyvin parantaa tätä luottamusta ja yhteistyötä. Huono suoritustaso voi aiheuttaa konflikteja ja epäluottamusta. (Sabherwal, 1999, 84)

Erityisen tärkeää tämän tyyppinen luottamus on sellaisessa ulkoistusyhteistyössä, jossa asiakas ja toimittaja sijaitsevat kaukana toisistaan. Tällaisessa tilanteessa, jossa ei ole fyysistä kanssakäymistä, ainoa todiste toisen luotettavuudesta voi olla pelkkä onnistunut toimitus. (Sabherwal, 1999, 84)

3.3.3. Tietoon perustuva luottamus

Tällä tasolla luottamuksen rakentaminen lähtee siitä, että osapuolet tietävät toisistaan jo sen verran paljon, että heidän käyttäytymisensä on ennustettavissa (Lander ym., 2004, 510). Tietoon perustuva (*knowledge-based*) luottamus on rationaalinen valinta perustuen kanssakäymisistä saatuihin havaintoihin toisesta. Havainnot voivat olla luotettavaa informaatiota siitä, mitkä ovat toisen tarkoitukset tai kyvykkyydet. Kyvykkyydet voi havaita esimerkiksi toisen maineen tai sertifikaattien perusteella (Barber, 1983; ks. Rousseau, 1998, 399).

Tietoon perustuvan luottamuksen saavuttaminen voi olla seurausta myös siitä, että osapuolten avainhenkilöt tuntevat toisensa hyvin. Osapuolilla on voinut olla esimerkiksi aiempia yhteistyökokemuksia. Vaihtoehtoisesti riittävää voi olla myös se, että osapuolet ovat aktiivisesti hakenneet informaatiota toisesta ennen kuin ovat aloittaneet yhteistyön (Sabherwal, 1999, 83). Luottamus perustuu siis tietoon toisesta - ei rangaistuksen pelosta tai hyvästä luottamuksesta saatavista palkkioista.

Tietoon perustuva luottamus rajoittuu yleensä tilanteisiin, joissa todisteet epäonnistumisen mahdollisuuteen pystytään saamaan lyhyellä aikavälillä. Riski voi liittyä siis lyhyen aikavälin menetykseen, mutta ei pakosti vaikuta luottajan pitkän aikavälin intresseihin. (Rousseau ym., 1998, 399)

3.3.4. Samaistumiseen perustuva luottamus

Kirjallisuudessa käsitteet samaistumiseen (*identification*) perustuva luottamus (Lander ym., 2004, Sabherwal, 1999) ja suhdepohjaisuuteen (*relational*) perustuva luottamus (Rousseau ym., 1998) ovat merkitykseltään lähes identtisiä keskenään. Rousseau ym. (1998) puhuvat tutkimuksessaan suhdepohjaisesta luottamuksesta, minkä mukaan samaistumiseen perustuva luottamus on suhdepohjaista luottamusta parhaimmillaan. Tässä tutkimuksessa käytetään sujuvuuden takia pelkästään käsitettä samaistumiseen perustuva luottamus.

Verrattuna tietoon perustuvaan luottamukseen samaistumiseen perustuva luottamus sisältää laajemman tason vaihdantaa, kuten esimerkiksi sosioemotionaalista tukea, mikä takaa

suuremman tason luottamuksen toisen osapuolen vilpittömään toimintaan. Tietoon perustuva luottamus todennäköisesti heikkenee, kun tapahtuu alisuoriutumista. Samaistumiseen perustuvalla tasolla luottamus on vastoinikäymisistä huolimatta sitkeämpää. (Rousseau ym., 1998, 400)

Samaistumiseen perustuva luottamus syntyy pitkän aikavälin toistuvista kanssakäymisistä luottajan ja luotettavan välillä (Rousseau ym., 1998, 399). Varmuus ja riippuvuus aiemmista kokemuksista luovat positiivisia odotuksia luotettavan aikomuksista. Tällä tasolla osapuolet ovat samaistuneet toistensa tavoitteisiin melkein täydellisesti (Lander ym., 2004, 510). Tunteet tulevat suhteeseen mukaan, koska useat pitkän aikavälin interaktiot johtavat kiintymykseen. Kasvanut kiintymys näkyy molemminpuolisena huolenpitona ja välittämisenä (McAllister, 1995; ks. ma.). Osapuolet pyrkivät aktiivisesti ymmärtämään ja arvostamaan toisen tarpeita, mikä johtaa siihen, että osapuolet toimivat tehokkaasti hyödyttääkseen toisiaan (Sabherwal, 1999, 83).

Osapuolten riippuvuussuhde samaistumiseen perustuvan luottamuksen tasolla todennäköisesti kasvaa ajan myötä, kun tartutaan yhä enemmän uusiin mahdollisuuksiin ja aatteisiin. Samaistumiseen perustuvaa luottamusta voidaan rakentaa muun muassa asettamalla yhteisiä tavoitteita ja keskittymällä hyvissä ajoin toimivien tiimien rakentamiseen. (Sabherwal, 1999, 83)

3.4. Yhteenveto luottamuksesta

Kirjallisuuskatsauksessa tuli ilmi, että luottamus voidaan määritellä seuraavin tavoin:

1. Luottamus on varmuutta positiivisista odotuksista,
2. Luottamus on halukkuutta vahingoittavuuteen ja
3. Luottamus on halukkuutta riippuvaisuuteen.

Ryhmätasolla luottamus voi näkyä muun muassa sujuvana yhteistyönä ja täten kasvaneena työn volyyminä ja sen tehokkuutena. jo Yritystasolla luottamuksella on tärkeä merkitys heti alkuvaiheen neuvotteluissa. Luottamus edesauttaa sovittelua ja alentaa sopimuksen luomiskustannuksia. Suhteen ollessa jo käynnissä se voi alentaa myös transaktiokustannuksia,

kun osapuolten itsekäs ja toista hyväksikäyttävä asenne vähenee. Lisäksi luottamus parantaa tiedon ja resurssien kulkua osapuolten välillä. Erityisesti ulkoistusyhteistyössä, jossa toimintaympäristöä luonnehtii epävarmuus ja osapuolten vahva riippuvuus, luottamus voi olla kriittinen tekijä sen onnistuneisuudessa.

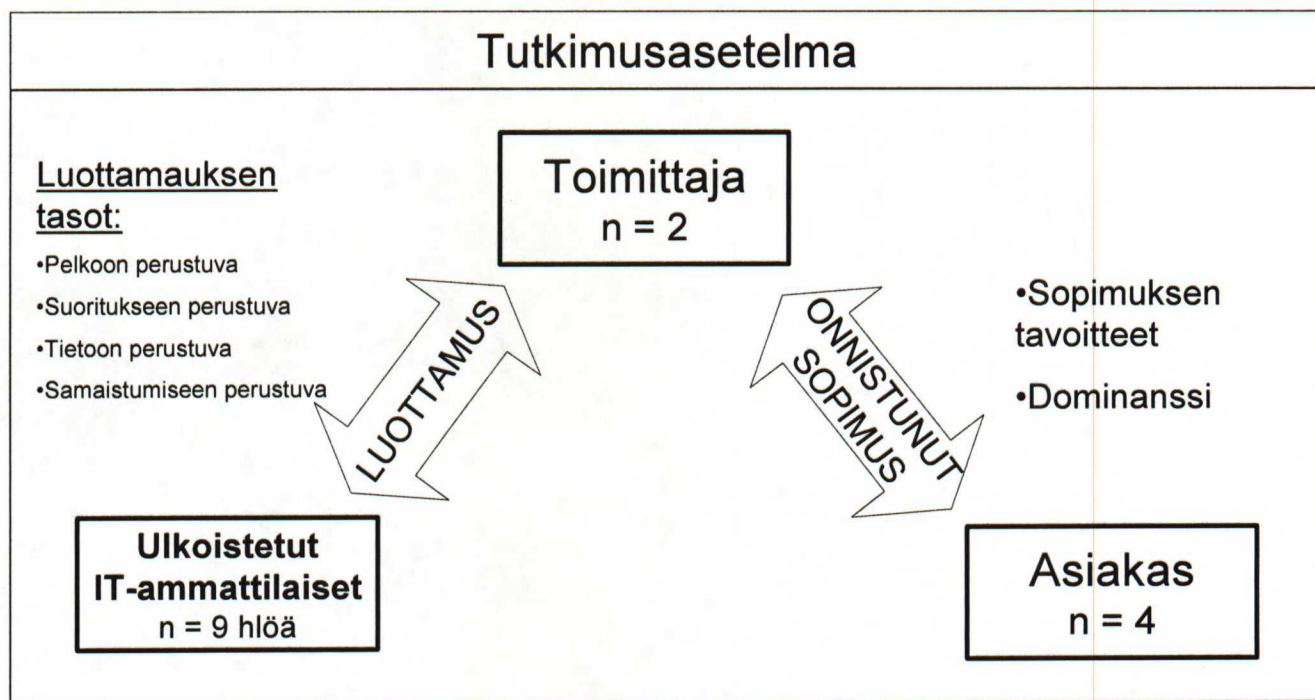
Luottamus voi kehittyä vain ajan kuluessa. Tätä kuvaa erityisesti teoria luottamuksen tasoista, joissa seuraavan tason saavuttaminen edellyttää edellisten tasojen toteutumista. Nämä tasot ovat 1) pelkoon perustuva luottamus, 2) suoritukseen perustuva luottamus, 3) tietoon perustuva luottamus ja 4) samaistumiseen perustuva luottamus, joista viimeksi mainittu edustaa syvintä luottamuksen muotoa.

4. Tutkimuksen empiirinen osa

4.1. Tutkimuksen tavoite, metodologia ja toteutus

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erään IT-alan yrityksen ulkoistamien IT-ammattilaisten luottamusta uuteen työnantajaan, eli toimittajaan. Empiriassa tutkittiin myös sopimukselle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuutta riippumattomana IT-ammattilaisten luottamuksen tutkimisesta. Empiirisen tutkimuksen tutkimusasetelma on alla olevan kuvan mukainen.

Kuva 1. Empiirisen tutkimuksen tutkimusasetelma.



Empiirisen tutkimuksen metodologiana käytettiin case-tutkimusmenetelmää, jossa tutkimusyksikkönä oli erään ulkoistussopimuksen tuloksena syntynyt ulkoistusyksikkö. Luottamuksen tutkimisessa hyödynnettiin teoriaa luottamuksen tasoista. Tutkimusta varten tehtiin kvalitatiivinen haastattelu (ks. LIITE 1) yhdeksälle ulkoistetulle IT-ammattilaiselle. Haastateltavat valittiin konsultoimalla yhtä ulkoistetuista henkilöistä, joka ei kuulunut IT-ammattilaisiin, mutta työskenteli ulkoistusyksikössä johdon assistenttina. Hän tunsi kaikki

ulkoistetut työntekijät hyvin ja osasi valita haastateltaviksi ne henkilöt, joilla saatiin tutkimustuloksiin riittävästi hajontaa. Haastatteluun osallistuneista IT-ammattilaisista kaksi oli ylimmältä tasolta, kaksi keskijohdosta ja viisi alimmalta organisaatiotasolta. Taulukossa 1 on esitelty haastateltujen IT-ammattilaisten demografisia tekijöitä.

Taulukko 1. Haastatteluun osallistuneiden ulkoistettujen IT-ammattilaisten demografisia tekijöitä (n = 9/39).

Rooli		Organisaatiotaso		Työkokemus vuosissa		
Ennen	Nyt	Organisaatiotaso	Tason muutos	Asiakkaalla	Ennen asiakasta	Yhteensä
1. Ryhmäpäällikkö	Asiakastoimuspäällikkö	ylin	ylentynyt	7,5	0	7,5
2. Ryhmäpäällikkö	Tuotekehityspäällikkö	ylin	ylentynyt	5	10	15
3. Systeemispesialisti	Palvelupäällikkö	keski	ylentynyt	15	4	19
4. Ryhmäpäällikkö	Palvelupäällikkö	keski	sama	9,5	5	14,5
5. Testi-insinööri	Testi-insinööri	alin	sama	10	8,5	18,5
6. Ohjelmistosuunnittelija	Ohjelmistosuunnittelija	alin	sama	6	0	6
7. Vanhempi systeemiarkkitehti	Vanhempi systeemiarkkitehti	alin	sama	16	0	16
8. Ohjelmistokehittäjä	Ohjelmistokehittäjä	alin	sama	3,5	3	6,5
9. Systeemispesialisti	Systeemispesialisti	alin	sama	15	6	21

Ulkoistuksen onnistuneisuutta tutkittiin haastatteleamalla yhteensä kuutta johtajaa. Heistä kaksi oli toimittajan ja neljä asiakkaan edustajaa. Haastateltavat johtajat vastasivat joko sopimuksen luomisesta tai sopimuksen toteuttamisesta. Kvalitatiivisen haastattelun yhteydessä heille tehtiin pienimuotoinen kvantitatiivinen kysely, jonka tarkoituksena oli tukea kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia.

4.2. Empiirisen osan raportin rakenne

Kappaleessa 4.3 esitellään ulkoistussopimuksen taustaa sekä ulkoistusyhteistyön kehitystä. Tässä kappaleessa esitellään ulkoistussopimuksen osapuolet sekä sopimuksen sisältö ulkoistettujen palvelujen ja IT-ammattilaisten osalta. Kappaleessa 4.4 esitellään lyhyesti tutkijan aiempi rooli ulkoistusyksikössä sekä ulkoistusyhteistyön kehitysvaiheita tutkimuksen suorittamishetkeen saakka.

Kappaleessa 4.5 esitellään haastattelujen tulokset. Tulosten käsittely aloitetaan ulkoistuksen onnistuneisuudesta yritysten johdon näkökulmasta. Tämän pohjustamiseksi käsitellään yritysten välistä dominanssia, jonka jälkeen tutkitaan ulkoistussuhteelle ja ulkoistukselle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuutta. Tästä siirrytään käsittelemään tutkimustuloksia liittyen ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamukseen uutta työnantajaa kohtaan. Ennen johtopäätöksiä esitellään muita tutkimuksessa esille tulleita tuloksia, jotka liittyvät IT-ammattilaisten näkemykseen ulkoistuksen onnistuneisuudesta. Tässä yhteydessä esitellään myös tutkimuksessa mukana olleiden haastateltavien parannusehdotuksia koskien ulkoistussopimusta. Empiirisen tutkimuksen päättävät kappaleen 4.6 johtopäätökset.

4.3. Ulkoistussopimuksen tausta

4.3.1. Sopimusosapuolten yleiskuva

Toimittaja

Yritys tarjoaa asiakkailleen globaalisti liikkeenjohdon konsultointia, teknologisia ratkaisuja sekä ulkoistuspalveluja. Yritys on tarjonnut globaalisti asiakkailleen ulkoistuspalveluja vuodesta 1994 lähtien keskittyen ohjelmistokehitykseen, -ylläpitoon sekä IT-infrastruktuuripalveluihin. Ulkoistussopimuksia on solmittu yli 160 asiakkaan kanssa 26 maassa. Suomen ulkoistusliiketoiminnan kasvaessa perustettiin syksyllä 2003 paikallisten ulkoistamisratkaisujen tarjoamiseen keskittynyt tytäryhtiö.

Tällä hetkellä yritys työllistää maailmanlaajuisesti yli 100 000 henkeä 48 eri maassa. Suomen toimisto perustettiin vuonna 1988 ja työllistää tällä hetkellä noin 750 henkeä.

Asiakas

Yritys on vuonna 1978 perustettu suomalainen teknologiayritys, joka kehittää maailmanlaajuisesti viestintä- ja verkkoratkaisuja tele- ja palveluoperaattoreille. Tällä hetkellä se työllistää 350 ihmistä 12 eri maassa toimittaen ratkaisujaan operaattoreille yli 60 maassa. Sen liikevaihto vuonna 2004 oli 51,5 miljoonaa euroa. Yritys on listattu Helsingin Pörssiin.

27 vuoden olemassaolon aikana yritys on muun muassa tuonut ensimmäisenä maailmassa markkinoille puhepostin, yhdistetyt televiestintäratkaisut sekä mahdollistanut ensimmäisenä MMS-viestien lähettämisen eri järjestelmien välillä.

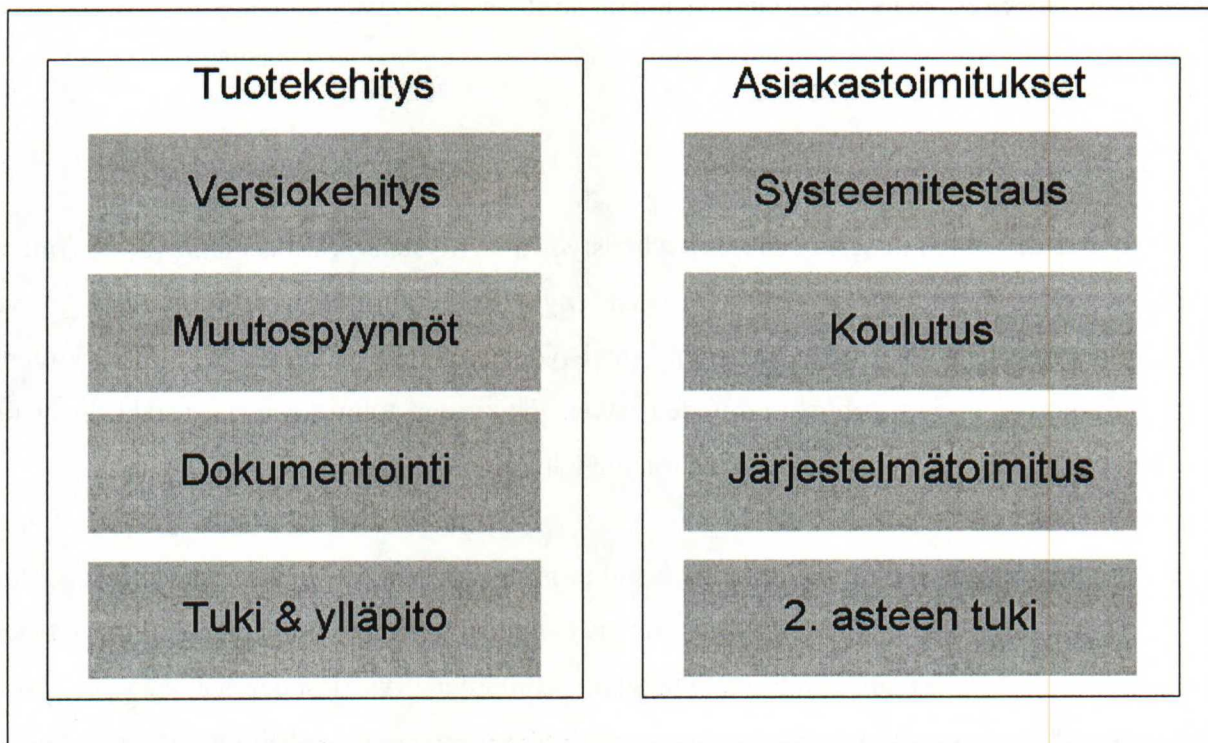
4.3.2. Ulkoistussopimus

Keskustelut mahdollisesta ulkoistusyhteistyöstä yritysten välillä alkoivat toimittajan aloitteesta marraskuussa 2003. Ennen nykyisen toimittajan ilmestymistä kuvaan asiakasyrityksellä oli myös muita yhteistyöneuvotteluja käynnissä, jotka kuitenkin terminointiin niiden sopimattomuuden takia. Nykyisen toimittajan ja asiakkaan väliset neuvottelut käytiin yritysten ylimmän johdon välillä.

Ulkoistuksen taustatekijöinä vaikuttivat muun muassa asiakkaan heikko kannattavuus 2000-luvun alusta lähtien, tarve keskittää osaamistaan uuden tuotteensa Next Generation Messaging (NGM) – järjestelmän kehittämiseen sekä toimittajan vahva maailmanlaajuinen asema. Lopputuloksena syntyi ulkoistussopimus, joka allekirjoitettiin ja pantiin välittömästi toimeen maaliskuussa 2004.

Ulkoistuksen myötä toimittajalle siirtyi yhteensä 59 IT-ammattilaista, jotka vastasivat asiakkaan vanhan TMS-teleoperaattorijärjestelmän palveluiden toimittamisesta seuraavalla sivulla olevan kuvan 2 mukaisesti.

Kuva 2. Toimittajalle ulkoistetut palvelut liittyen TMS – tuotteeseen.



4.4. Ulkoistuksen kehitys

Ulkoistusneuvottelut pidettiin koko asiakasyrityksen organisaatiolta salassa sopimuksen allekirjoittamis- ja toimeenpanopäivään asti. Ainoastaan muutamille luottohenkilöille tiedotettiin asiasta, mutta salassapitovelvollisuutensa takia he eivät voineet paljastaa mitään ulkoistukseen liittyvää. Ulkoistussopimus allekirjoitettiin maaliskuussa 2004. Samana aamuna ulkoistetuille IT-ammattilaisille lähetettiin kutsu tiedotustilaisuuteen, jossa heille ilmoitettiin sopimuksesta ensimmäisen kerran. Sopimuksen allekirjoittamisen myötä he siirtyivät välittömästi toimittajan palvelukseen. Sopimusneuvottelut pyrittiin mahdollisesti pitämään salassa sen takia, ettei irtisanoutumisia tapahtuisi ennen sopimuksen allekirjoittamista, koska ne olisivat voineet vaikuttaa sopimuksen syntyyn.

Ulkoistusyksikön toiminnan vakauttamiseksi sovittiin niin sanotusta siirtymävaiheesta (*Transition Period*), joka päättyi vuoden 2004 elokuun lopussa. Tämän vaiheen tavoitteena oli toteuttaa seuraavat asiat:

1. Perustaa yksikön johtokeskus (*Program Management Office*),
2. Ohjata ulkoistetut työntekijät käyttämään tuntiraportointijärjestelmää,
3. Luoda työpaketteja (*work packages*),
4. Määrittää *key performance* – indikaattorit ja *Service Level Agreementit* sekä
5. Rakentaa yrityksen johdon ja asiakkaan raportointijärjestelmät.

Tutkija itse oli toukokuusta 2004 lähtien mukana yksikön toiminnan aloittamisesta. Hänen työsuhteensa päättyi tammikuussa 2005. Tutkija vastasi pääasiassa tuntiraportointijärjestelmän käyttöönotosta ja kehityksestä, mutta osallistui myös johdon raportointijärjestelmien suunnittelutyöhön. Erityisiä haasteita toivat tuntiraportointijärjestelmän toimivuuden takaaminen ja työntekijöiden totuttaminen sen käyttöön.

Vuoden 2005 marras-joulukuun vaihteessa suoritetuissa tutkimushaastatteluissa oli tarkoituksena selittää yksikön nykytilannetta. Täten tutkijan omat kokemukset eivät olleet enää ajankohtaisia. Tutkimuksen suorittamisen aikoihin seuraavia muutoksia oli tapahtunut ulkoistusyksikössä:

1. Uusi yksikön johtaja nimettiin 1.2.2005.
2. Yksikössä suoritettiin organisaatiomuutos keväällä 2005, jonka seurauksena ryhmävastaavien esimiestehtävät poistettiin ja siirrettiin kokonaan ylemmän tason tuotevastaaville.
3. Alkuperäisten ulkoistettujen IT-ammattilaisten lukumäärä yksikössä oli vähentynyt 59:stä 39 henkilöön. Henkilöstövähennys oli tapahtunut omatoimisinä irtisanoutumisina.
4. Alkuperäisistä ulkoistetuista IT-ammattilaisista kolme henkilöä oli siirtynyt toimittajan yrityksen sisällä muihin tehtäviin.
5. Tutkimuksen suorittamisen hetkellä yksikön kokonaishenkilönlukumäärä Suomessa oli 44. Näistä kolme tuli toimittajan teknologiayksiköstä ja seitsemän heistä oli rekisteröity poissaoleviksi äitiyslomien tai opintovapaiden takia. Näiden 44 henkilön

lisäksi ulkoistusyksikkö työllisti täysipäiväisesti 23 ohjelmistokehittäjää, jotka työskentelivät toimittajan ohjelmistokehitysyksikössä Rigassa.

Rigalaiset työskentelivät asiakkaan NGM-tuotteen kehityksen parissa, mikä ei kuulunut tämän tutkimuksen alueeseen. Täten heidän osallisuuttansa tutkimuksessa ei ole otettu huomioon muuten kuin ohimennen mainiten esimerkiksi haastateltavien kommenttien yhteydessä. Tutkimusta varten on siis haastateltu ulkoistusyksikössä edelleen työskenteleviä IT-ammattilaisia, jotka olivat siirtyneet asiakasyritykseltä toimittajan palvelukseen.

4.5. Haastattelujen tulokset

4.5.1. Ulkoistussopimuksen onnistuneisuus johdon näkökulmasta

Tämän osion tarkoituksena on tuoda esille sekä toimittajan että asiakkaan johdon näkemykset ulkoistussopimuksen onnistuneisuudesta. Tätä tarkastellaan ulkoistussuhteelle ja sopimukselle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Ennen onnistuneisuutta käsitellään sopimuksen dominanssia, joka tuo aiheeseen taustatietoa. Koko tämä kappale toimii pohjana ulkoistettavien IT-ammattilaisten luottamuksen tutkimisessa.

Yritysten johtoa haastateltaessa mukana on ollut toimittajan puolelta kaksi henkilöä, joista toinen on ollut tekemässä sopimusta ja toinen – yksikön johtaja – on vastannut sopimuksen toteuttamisesta. Asiakkaalta haastateltiin yhteensä neljää henkilöä, joista kaksi oli mukana tekemässä sopimusta ja kaksi muuta olivat vastuussa sopimuksen toteutuksesta.

4.5.1.1. Dominanssi

Dominanssilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimittajan ja asiakkaan välistä vallan ja vastuun jakoa, jolla ulkoistussopimusta toteutetaan. Tarkoituksena on selventää toimittajan ja asiakkaan välisen ulkoistussuhteen dominanssia tiedustelemalla haastateltavilta näkemyksiä sopimuksen kestosta, sen yksinoikeudellisuudesta, henkilöstövastuun jakautumisesta sekä henkilöstöön liittyvistä riskeistä.

Sopimuksen kesto

Kuten aiemmin on tullut jo ilmi, nykyisen ulkoistussopimuksen kesto on seitsemän (7) vuotta. Haastatteluissa kuitenkin paljastui, että asiakas halusi sopimuksen keston olevan vain riittävän pitkä. Seitsemän vuoden sopimusta ehdotti toimittaja. Toimittajan edustajan mielestään se oli yläkanttiin arvioitu. Asiakkaalle olisi käynyt kestoksi joku luku väliltä 5 – 9 vuotta. Koska heille ehdotettiin seitsemää vuotta ja se sopi heidän haarukkaansa, niin se lyötiin lukkoon heti alusta eikä siihen enää palattu myöhemmin.

Luonnollisesti toimittajalle on kannattavampaa tehdä pitkäkestoinen sopimus ja asiakkaalle taas päinvastoin, jotta poistumisstrategioiden käyttöönotto olisi tarvittaessa mahdollisimman soveliaista. Tämän osalta ei ollut tarvetta neuvotella enempää ja ratkaisuun päästiin nopeasti. Tavoitteena oli pitkäkestoinen kumppanuussuhde, kuten yrityksen sopimusosapuoli asian ilmaisi:

”Jo alusta asti oli tiedossa, että tähdätään pitkäkestoiseen yhteistyökumppanuuteen. Takaisin paluulle ei ole enää asiaa. Jatkuvuuden suhteen edetään suhteessa niin pitkälle kuin se toimii.”

Yllä olevan vastauksen ja sopimuksen keston osalta dominanssin voisi kuvitella olevan toimittajalla, sillä asiakas oli sitouttanut itsensä toimittajaan seitsemäksi vuodeksi.

Yksinoikeus

Asiakkaan sopimusosapuolet kertoivat, että toimittajalle sopimuksen mukaisesti ulkoistettu TMS-tuote ja sen palvelut kattavat vieläkin useita kymmeniä prosentteja asiakasyrityksen vuotuisesta liikevaihdosta. Myös yrityksen kokonaiskustannuksista ulkoistettu TMS-yksikkö muodostaa suurimman osan. Tämän perusteella asiakas on erittäin riippuvainen toimittajan palveluntuottamiskyvyistä. Näin ollen dominanssi on toimittajalla.

Vaikka TMS-tuotteeseen liittyvää osaamista on asiakkaan lähes mahdotonta saada muualta kuin toimittajalta, haastatteluissa kävi ilmi, että toimittajan yksinoikeus palvelujen tuottamiseen ei olekaan niin edullinen kuin voisi sopimuksen keston perusteella olettaa. Ulkoistussopimus koskee pääasiassa TMS-tuotetta ja toimittajalla on yksinoikeus sen

palveluiden toimittamiseen ainoastaan kolmen vuoden ajaksi. Tämä aika on maksimi, sillä muuten se olisi rikkonut kilpailulainsäädäntöjä. Kolmen vuoden jälkeen asiakkaalla on oikeus ottaa kolmansia osapuolia mukaan, mutta vain tiettyyn pisteeseen asti, sillä toimittajalla on muuten oikeus terminoida sopimus. Tavoitteena molemmilla osapuolilla on kuitenkin se, että kolmen vuoden jälkeen TMS-tuotteen osalta toiminta jatkuu samalla tavalla kuin aiemminkin – perustuen kuitenkin enemmän luottamukseen kuin sopimukseen. Nämä kuulostavat erikoisilta ratkaisuilta, mutta toimittajan edustajan mukaan koko sopimuksen perustana on ollut se, että toimittaja tuottaa palvelut pääosin – ei yksinoikeudella.

Tämä ajatusmalli on siirtynyt myös asiakkaan uuteen kehitteillä olevaan tuotteeseen, joka kulkee nimellä NGM. Koska uuden tuotteen kehitys on lähtenyt kunnolla käyntiin vasta ulkoissopimuksen aikana, niin alun sopimusneuvotteluissa siihen liittyvää roolijakoa oli vaikea määritellä. Toimittaja olisi halunnut myös tähän tuotteeseen yksinoikeuden, mutta asiakasyritys kieltäytyi. Kompromissiratkaisuna tehtiin kuitenkin sellainen sopimuspykälä, jonka mukaan NGM:ään liittyvään työhön pyydetään aina tarjous toimittajalta. Näin ollen asiakkaan silmissä toimittaja oli preferoitu toimittaja. Tutkimuksen suorittamisen hetkellä NGM:än kehitystyössä oli mukana toimittajan lisäksi myös kolmas osapuoli.

Tässä kohdin mainittakoon se, että NGM:än kehitystyö tapahtuu sopimuksen ulkopuolella käyttäen erillisiä resursseja. Tämän takia suurin osa ulkoistetuista IT-ammattilaisista ei ole tämän tuotteen kanssa tekemisissä. Tutkimuksen aiheesta johtuen NGM-kehitysyksikköä ei käsitellä tämän enempää juuri lainkaan.

Yksinoikeuden näkökulmasta toimittajan dominanssi ei ole niin selkeällä pohjalla kuin, mitä aiemmin tuli esille. Vaikka sopimuksen kesto on melko pitkä ja ulkoistettu tuote on asiakkaan liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeä, niin silti sopimuksessa on ehtoja, jotka laimentavat toimittajan dominanssia. Kilpailulainsäädäntö rajoittaa toimittajan yksinoikeuden TMS-tuotteen osalta kolmeen vuoteen, minkä jälkeen asiakkaalla on oikeus ostaa palveluja myös muilta. Toisaalta ulkoistettujen IT-ammattilaisten osaaminen on niin spesifiä, että sitä on lähes mahdotonta saada muualta. Tässä mielessä toimittajalla on etulyöntiasema.

Molempia yrityksiä kiinnostaa kuitenkin enemmän asiakkaan uusi NGM-tuote, sillä sen on tarkoitus kattaa tulevaisuudessa suurin osa yrityksen liikevaihdosta. Tämän tuotteen kehitystyön osalta toimittaja on asemoitu vain preferoiduksi toimittajaksi, jolla on aina oikeus

saada työtarjouspyyntö. Näin ollen asetelmat ovat sellaiset, että kolmen vuoden ajan toimittajalla on yksinoikeus TMS-tuotteen palvelujen toimittamiseen, mutta sen jälkeen toimittajan status muuttuu preferoiduksi toimittajaksi. NGM:än osalta toimittajan rooli on ollut alusta lähtien preferoitu toimittaja. Vaikka toimittajalla on selkeä dominanssi TMS:än osalta, niin yhteistyön jatkuvuuden varmistamiseksi yrityksen tulee kuitenkin suoriutua nykyisistä tehtävistään riittävän hyvin. Muuten se voisi menettää mahdollisuuden saavuttaa tulevaisuudessa paremman aseman asiakkaan NGM-tuotteen kehitystyössä.

Tähän mennessä paljastuneiden faktojen valossa voisi todeta, että dominanssi on pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa molemminpuolista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ulkoistussopimuksen toimivuuden takaamiseksi yhteistyön tulee olla sellaista, jossa osapuolet tavoittelevat yhteistä hyötyä.

Henkilöstönäkökulma

Riippuen siitä, mikä toiminto ulkoistetaan, henkilöstön siirtyminen toimittajalle voi luoda myös sellaisen tilanteen, jossa toiselle osapuolelle voi syntyä dominoiva asema. Tässä tutkimuksessa haastateltaessa yrityksen johtoa pyrittiin selvittämään vastuun jakautuminen siirtyneestä henkilöstöstä sekä edustajien oman yrityksen näkemys henkilöstön siirtymiseen liittyvistä riskeistä. Erityisesti riskin jakautuminen osapuolten välillä voi asettaa toisen osapuolen dominoivaan asemaan.

Vastuu ulkoistetuista IT-ammattilaisista

Haastateltaessa molempien yritysten sopimusosapuolia tuli selkeästi esille, että vastuu ulkoistetuista työntekijöistä haluttiin siirtää kokonaisuudessaan toimittajalle. Toimittajalle tämä oli yleinen käytäntö, sillä heille oli tärkeää tietää kenen palkkalistoilla työntekijä on ja kenelle hänen tulee raportoida. Vaikka ulkoistetut IT-ammattilaiset olivat asiakkaan vanhan tuotteen ydinosajia, yrityksellä ei ollut intressejä pitää itsellään osaa henkilöstövastuista - täten osaa heidän valvonnastaan.

Koska ulkoistuksessa siirtyneet henkilöt ovat täysin toimittajan palkkalistoilla, toimittaja voi siirtää työntekijöitä yrityksen sisäisesti muihin projekteihin. Siirtojen toteuttaminen edellyttää

kuitenkin aina asiakkaan hyväksyntää ja sitä, että palvelujen toimittamiskyky ei heikkene esimerkiksi menettämällä kriittistä osaamista.

Vaikka asiakas ei halunnut pitää itsellään osaa henkilöstöön liittyvästä valvonnasta, se on kuitenkin osallistunut toimenpiteisiin, joilla henkilöstön siirto olisi mahdollisimman onnistunut. Jo ennen sopimuksen käynnistymistä asiakas auttoi muun muassa toimittajaa tunnistamaan ulkoistettujen työntekijöiden keskuudesta avainhenkilöitä, jotka voisivat helpottaa muutokseen sopeutumista. Käytännössä kuitenkin suurin panostus keskittyi sopimuksen alusta lähtien noin viiden kuukauden siirtymävaiheeseen (*Transition Period*), jonka tarkoituksena oli sopeuttaa ulkoistetut työntekijät uuteen ympäristöön – erityisesti toimittajan toimintatapoihin. Siirtymävaiheen toimitila- ja IT-infraratkaisujen lisäksi toimittaja turvautui asiakkaan apuun myös sellaisten viestien läpiviemisessä, jotka olivat tärkeitä molemmille osapuolille.

Haastatteluissa tuli selväksi, että ulkoistetun henkilöstön onnistunut siirtymä oli tärkeää molemmille osapuolille, jotta yhteistyö jatkossa olisi turvattu. Asiakkaan yksi sopimusosapuolista toi kuitenkin merkittävän asian esille, mikä liittyi asiakkaalle jäävään henkilöstöön:

”Omaa henkilöstöä ajateltiin vähintään yhtä paljon kuin ulkoistettuja – suunniteltua enemmänkin. He olivat myös erittäin tärkeä tekijä, joka piti ottaa huomioon ulkoistuksessa. Asia, joka kuitenkin ulkoistussuhteissa puhuttaessa jää yleensä vähemmälle mietinnälle.”

Ulkoistettujen IT-ammattilaisten siirtoon liittyvät riskit

Ulkoistettuihin työntekijöihin liittyvä riski oli luonnollisesti molemmilla. Yksi molempien tunnistama riski oli henkisen kuilun syntyminen ulkoistettujen IT-ammattilaisten ja asiakkaalle jäävien työntekijöiden välille. Monet entisistä työkavereista alkoivat ulkoistuksen myötä suhtautua ulkoistettuihin IT-ammattilaisiin asiakas-toimittaja-asenteella. Tämän kuilun syntymiseen alussa vaikutti paljolti se, että ulkoistettuja IT-ammattilaisia kiellettiin tekemästä muuta työtä kuin sellaista, mistä oli etukäteen sovittu. Tämän takia he joutuivat monesti kieltäytymään entisten työkavereiden epävirallisista työpyynnöistä. Tämä on erityisesti

vaikkeuttanut luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. Ajan myötä tämän suhteen on kuitenkin tullut jo parannusta.

Suurin yhteinen riski oli kuitenkin pelko osajien irtisanoutumisista, joka vaikuttaisi radikaalisti molempien osapuolten toimintaan. Toimittajalla ihmisten irtisanoutuminen olisi vain vaikeuttanut palvelujen toimittamiskykyä, mutta asiakkaalle siihen liittyi lisäksi suuri liiketoimintariski, sillä vanha tuote kattoi lähemmäs 50 % yrityksen liikevaihdosta. Eräs asiakkaan edustajista kommentoi asiaa seuraavalla tavalla:

”Meidän ydinosastamamme siirtyi toimittajalle. Monet heistä ”omistivat” TMS-tuotteemme, ja nyt he kaikki olivat toimittajalla. Pelättiin, että parhaat äänestäisivät jaloillaan ja lähtisivät, sillä heille löytyisi aina töitä muualta.”

Kuten edellisessä kappaleessa tuli ilmi, siirtymävaiheeseen panostettiin paljon, jotta riski ihmisten omatoimisesta hallitsemattomasta irtisanoutumisesta ei toteutuisi. Panostus näkyi kuitenkin jo toimenpiteillä ennen sopimuksen voimaan astumista. Yksi näistä keinoista oli pitää sopimuksen teko loppuun asti salassa koko asiakasyrityksen organisaatiolta – pois lukien ylimmältä johdolta. Kumpikaan osapuoli ei halunnut ottaa sitä riskiä, että irtisanoutumisia tapahtuisi jo ennen sopimuksen allekirjoittamista, koska se olisi voinut vaikeuttaa sopimuksen syntyä. Jotta tietoa ei olisi vuotanut ennen sopimuksen lukkoon lyömistä, yksi sopimukseen osallistuneista asiakkaan haastateltavista otti töistä jopa yhden viikon lomaa sitä varten, että pääsi tekemään sopimusta salaa toimittajan pääkonttoriin. Loppujen lopuksi 15 minuuttia sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen ulkoistetut henkilöt saivat kutsun tiedostustilaisuuteen, jossa paljastettiin syntynyt ulkoistussopimus, joka astui voimaan saman tien. Ainoastaan nimetyt luottohenkilöt saivat tietää sopimuksesta kuusi päivää ennen sen allekirjoittamista. Salassapitovelvollisuuden takia he eivät saaneet mainita asiasta kenellekään muulle. Näiden toimenpiteiden ansiosta välttyttiin ennen aikaisilta irtisanoutumisilta.

Henkilöstön irtisanoutumisen lisäksi toimittajan edustajat mainitsivat riskeiksi tuottamattomat työntekijät sekä sellaiset, jotka eivät kykene sitoutumaan toimittajaan. Tuottamattomuus koettiin riskinä, jos ulkoistetut IT-ammattilaiset eivät olisi olleet tarpeeksi tehokkaita yrityksen standardien mukaisesti. Sitoutumattomuus koettiin riskinä sille, että työntekijät vaihtaisivat työpaikkaa sen takia, koska he eivät tuntisi toimittajan yritystä kotoisaksi. Näistä

erityisesti irtisanoutumiset ulkoistuksen voimassaoloaikana ovat toteutuneet, mutta yksikön johtajan mielestä tilanne on nyt vakautunut.

Asiakkaan puolella tiedostettiin hyvin ulkoistukseen liittyvät henkilöstöriskit. He olettivat, että kukaan ulkoistetuista työntekijöistä ei pitänyt ajatuksesta, että heidät ”myytiin” toiseen yritykseen. Asiakasyrityksen johdon puolella kuitenkin oltiin sitä mieltä, että siirtyminen turvallisemmalla työnantajalle olisi ulkoistetuille IT-ammattilaisille vain hyväksi. Näin ollen pahoja ajatuksia ei ollut taustalla, kuten eräs yrityksen edustajista sanoi:

”Siirrossa ei haluttu ajatella kenellekään mitään pahaa. Tarkoituksena oli, että kaikilla olisi siedettävä fiilis. Mahdollisuuksia keskusteluihin järjestettiin. Yleisesti tuntui siltä, että monella oli positiivisia ajatuksia ulkoistamisen suhteen. Ehkä suurin kulttuurishokki ihmisillä on ollut toimittajan töiden projektiluontoisuus verrattuna asiakkaan tuotekeskeisyyteen. Ihmiset omistivat tuotteita ja sitoutuivat näihin. Mutta toimittajan työntekijöiden kiksinä – tai luulen niin – näyttää olevan se, että he hoitavat projektit onnistuneesti.”

Muita asiakkaan edustajien mainitsemia riskejä olivat kustannusriski sekä asiakkaan sitoutumattomuus.

Ulkoistukselle oli asetettu asiakkaan puolelta tietyt kustannusvaatimukset, joista operatiiviset johtajat olivat vastuussa. Riskinä oli, että kustannukset olisivat karanneet kokonaan käsistä ulkoistuksen myötä. Ensimmäisen vuoden toiminta oli haastateltavan mukaan ”harjoittelua”, joka näkyi myös hieman korkeampina kustannuksina, mutta nyt tilanne on parantunut.

Ulkoistetut IT-ammattilaiset ovat järjestelmätoimitusten osalta suoraan asiakasyrityksen omien asiakkaiden kanssa yhteydessä. Tällainen tilanne voi luonnollisesti luoda riskin omien intressien eriäväisyydestä – erityisesti sitoutumisen suhteen. Asiakkaan edustaja ilmaisikin ajatuksensa seuraavasti:

”Yksi riski, josta en tiedä onko koskaan realisoitunut, on se, että asiakkaalle mentäessä edustetaan kuitenkin yritystämme. Tilanteessa kuitenkin toimittajalla on eri intressit. Toiminta, tehokkuus ja motivaatio tehdä asioita on riski, eli onko sitoutuneisuus yhtä kova kuin meidän aikoina. En ole kuitenkaan nähnyt erityisen pahoja merkkejä,

etteivätkö hommat toimisi. Olen kuitenkin kuullut asioita ja saanut palautetta, mutta en ole nähnyt merkkejä, että tämä riski olisi kuitenkaan toteutunut.”

Tarkastellen suhteen dominanssia henkilöstönäkökulmasta näyttää siltä, että toimittaja on tämän suhteen paremmissa asemissa. Vastuun puolesta toimittajalla on melkein täysi valta hyödyntää ulkoistettuja työntekijöitä parhaalla katsomallaan tavalla myös sen muissa projekteissa. Keskustelua siirroista käydään kuitenkin asiakkaan kanssa ensin, jotta sopimuksessa luvattujen palvelujen tarjonta ei heikentyisi.

Henkilöstöriskin näkökulmasta molemmat tunnistivat suurimmaksi vaaraksi työntekijöiden irtisanoutumiset. Toimittajalle tämä tarkoittaisi suurimmaksi osaksi vain suurempia haasteita luvattujen palvelujen toimittamiselle, mutta asiakkaalle se on jo kriittinen liiketoimintariski. Ulkoistetut työntekijät ovat nimittäin vastuussa lähes 50 % liikevaihdon tuottamisesta. Toinen yhteinen riski on kahden eri organisaation kulttuuriongelmat ja täten yhteistyövaikeudet, jotka ovat osittain jo toteutuneet. Lisäksi asiakas on tunnistanut muita riskejä liittyen resurssien saatavuuteen, kustannuksiin ja asiakassitoutuneisuuteen. Asiakasyritykselle on siis ulkoistuksen myötä kasautunut suurempi henkilöstöriski. Pahimmillaan se voisi ajaa alas noin puolet yrityksen liiketoiminnasta. Täten toimittajan voisi olettaa omaavan suuremman dominanssin tämänkin suhteen, sillä työntekijät ovat kuitenkin sen palkkalistoilla.

Sopimuksen sisällöstä riippuen – mikä ei ollut tutkijalla tarkemmin tiedossa – voi kuitenkin olla niin, että henkilöstöriski on jaettu osapuolten välillä. Vaikka toimittaja käytännössä omistaisikin asiakkaan TMS-tuotteen, niin sopimuksessa asetetut tavoitteet ja sanktiot voisivat olla luonteeltaan sellaisia, että molempien yhteinen intressi olisi se, että henkilöstöriski ei kokonaisuudessaan toteutuisi koskaan. Näin ollen voisi olettaa, että dominanssi henkilöstönäkökulmasta olisi jaettava, kuten oli myös sopimuksen yksinoikeuden kohdalla.

Yhteenveto dominanssista

Tässä ulkoistussopimuksessa toimittajan ja asiakkaan välistä dominanssia tarkasteltiin sopimuksen keston, yksinoikeuden ja henkilöstöasioiden näkökulmasta.

Sopimuksen seitsemän vuoden kesto viittaa siihen, että asiakas on sitoutunut ostamaan toimittajalta palveluja suhteellisen pitkällä aikavälillä. Ulkoistetut toiminnot ovat kuitenkin erittäin tärkeitä asiakkaan liiketoiminnassa kattaen lähemmäs 50 % sen vuotuisesta liikevaihdosta. Tästä voisi päätellä, että asiakasyritys on riippuvainen toimittajasta ja täten toimittajalla olisi dominanssia – jos tarkasteltaisiin ainoastaan näitä seikkoja.

Toimittajan yksinoikeus asiakkaalle tarjottaviin palveluihin on kuitenkin häilyvää. Ulkoistetun TMS-tuotteen palvelujen osalta yksinoikeus on kolmen vuoden ajan. Tämän jälkeen asiakkaalla on oikeus ostaa palveluja kolmansilta osapuolilta. Ulkopuolisten toimittajien käyttö on kuitenkin rajoitettua, koska muuten toimittajalla on oikeus terminoida sopimus. Kolmen vuoden jälkeen toimittaja säilyttää kuitenkin preferoidun toimittajan aseman, jolloin asiakasyrityksen on aina pyydettävä työtarjous toimittajalta. NGM:än kehitystyön osalta toimittaja halusi yksinoikeutta TMS:än tavoin, johon asiakas ei suostunut. Sopimuksen alusta lähtien toimittaja on toiminut tämänkin tuotteen osalta preferoituna toimittajana. Koska TMS:än on tarkoitus ajan myötä väistyä NGM:än tieltä, on erityisesti toimittajan intressissä toimia nykyisessä sopimuksessa riittävän hyvin. Hyvä menestys takaisi yhteistyön jatkumisen myös sopimuksen päättymisen jälkeen. Näin ollen yksinoikeuden valossa toimittajalla on selkeä dominanssi kolmen ensimmäisen vuoden ajan, jonka jälkeen se muuttuu molemminpuoliseksi dominanssiksi, jossa molempien on tehtävä työtä jatkuvan ja kestävä yhteistyön aikaansaamiseksi.

Henkilöstönäkökulmasta suurin riski on asiakkaalla, sillä ulkoistetut IT-ammattilaiset olivat TMS-tuotteen ydinosajia. Henkilöt ovat kuitenkin täysin toimittajan vastuulla, ja yritys voikin siirtää heitä myös toisiin sisäisiin projekteihin. Siirroista keskustellaan kuitenkin aina asiakkaan kanssa. Ulkoistettujen työntekijöiden irtisanoutumiset olivat molemmille osapuolille suurin riski, mutta silti asiakkaalle suuremmat kuin toimittajalle. Asiakkaalle irtisanoutumiset voisivat pahimmillaan tarkoittaa lähes 50 % vuotuisen liikevaihdon menettämistä, kun taas toimittajalle se vaikeuttaisi lähinnä ulkoistusyksikön toimintaa. Irtisanoutumisia on jo tapahtunut ulkoistuksen aikana, mutta ne eivät ole ylittäneet kriittistä rajaa. Nyt tilanteen uskotaan olevan vakautuneen.

Muita yhteisesti tunnistettuja riskejä olivat organisaatioiden välisen henkisen kuilun muodostuminen, sekä puhtaasti asiakkaan puolella kustannus- ja asiakassitoutumisriski. Yritysten organisaatioiden välinen henkinen kuilu on osittain toteutunut, sillä entiset

työkaverit ovat kohdelleet toisiaan asiakas-toimittaja-asenteella. Tämä on heikentänyt yritysten välistä yhteistyötä. Lisäksi pelättiin, että kustannukset karkaisivat ulkoistuksen myötä käsistä. Ensimmäisen vuoden opetteluun jälkeen tilanne on kuitenkin parantunut. Asiakassitoutuneisuuden riski liittyi siihen pelkoon, että ulkoistetut työntekijät eivät olisi enää olleet niin sitoutuneita työskentelemään asiakasyrityksen omien asiakkaiden kanssa samalla tavalla kuin aiemmin. Tämä riski ei ole toteutunut eksplisiittisesti.

Henkilöstönäkökulmasta toimittaja vaikuttaa olevan dominoivammassa asemassa, sillä se hallitsee täydellisesti resursseja, joiden työllä tuotetaan iso osa asiakkaan nykyisestä liikevaihdosta. Kokonaisuutta tarkastellen toimittajalla näyttää olevan ainakin pintapuolisesti dominanssia – tai ainakin edellytykset siihen. Sopimuksen sisältö, sekä yksinoikeuden että mahdollisten muiden pykälien osalta, voisi kuvitella olevan sellainen, että dominanssia ei ole haluttu antaa kummallekaan osapuolelle. Tämä voi olla hyvinkin mahdollista riippuen siitä, miten osapuolet määrittelevät yhteistyönsä muodon. Suhteen tyyppi kertoo enemmän siitä, onko dominanssin suhteellisen tasainen jakautuminen merkki onnistumisesta.

4.5.1.2. Ulkoistussuhteen onnistuneisuus

Suhteen dominanssia tutkittaessa tuli ilmi, että se on jakautunut suhteellisen tasaisesti molempien osapuolien välille. Kuitenkaan se ei kerro mitään ulkoistuksen onnistuneisuudesta, jos tarkoitus ei alun perinkään ollut tasavertaisuus. On siis syytä tarkastella ulkoistussuhteen onnistuneisuutta pitäen dominanssista saadut tulokset pohjana.

Suhteen onnistuneisuutta tarkastellessa esitellään aluksi sopimuksen luonnista vastaavien henkilöiden näkemys ulkoistussuhteen muodosta. Tämän jälkeen esitellään haastateltavien asettamat tavoitteet suhteelle sekä heidän mielipiteensä sen onnistuneisuudelle.

Ulkoistussuhteen tyyppi

Dominanssin ollessa molemminpuolista on oletettavaa, että yhteistyösuhteen tyyppi on sellaista, joka perustaa enemmän luottamukseen kuin ennalta sovittuihin sopimuspykäliin. Tutkimuksessa kysyttiin sopimusosapuolilta näkemystä yritysten välisestä yhteistyömuodosta.

Kysymyksessä annettiin esimerkkeinä transaktiopohjaisuus, strateginen kumppanuus sekä strateginen allianssi.

Toimittajan edustajan mukaan yhteistyömuoto oli ehdottomasti strateginen kumppanuus. Hänen mukaansa sopimus oli rakennettu siltä pohjalta, että asiakkaan hyvä menestys toisi myös toimittajalle enemmän työtilauksia. Näin hän ilmaisi asian omin sanoin, kun kysyttiin yhteistyön muotoa:

”Strateginen kumppanuus. Asiakkaalle yrityksemme brändi ja mukanaolo on tärkeä. Suomessa asiakkaamme on tärkeä, vaikka globaalisti onkin pieni. Mitä enemmän autetaan heitä maailmalle, sen enemmän se tuo lisätöitä meillekin.”

Strategisen kumppanuuden lisäksi sopimuksen ulkopuolella on pyritty tekemään myyntiyhteistyötä. Toimittajan määritelmien mukaan selkeä myyntiyhteistyö muuttaisi yhteistyön strategiseksi allianssiksi. Tämän tukemiseksi asiakasyrityksen toimitusjohtaja on muun muassa antanut haastatteluja markkinointimateriaaleihin käytettäväksi. Toistaiseksi myynti- ja markkinointiyhteistyö ei ole kuitenkaan vielä tuottanut tulosta. On kuitenkin pidettävä mielessä, että myyntiyhteistyö onkin ollut epävirallista, mutta silti edistystä on tapahtunut.

Asiakkaan puolelta vastaukset olivat hyvin samanlaisia toimittajan edustajan kanssa. Strateginen kumppanuus tulee jo siinä esille, että ulkoistetut toiminnot muodostavat kriittisen osan asiakkaan liikevaihdosta. Lisäksi ohjelmistokehityksen ollessa kyseessä yhteistyömuoto on strateginen kumppanuus. Myös myyntiyhteistyön kannalta ollaan samoilla linjoilla siinä mielessä, että asiakasyritys saisi hyödynnettyä toimittajan laajaa verkostoa tuotteidensa markkinoimiseen.

Ainoana poikkeuksena haastateltaessa asiakkaan sopimusosapuolta oli se, että hän tunnisti suhteen olevan myös transaktiopohjaista. Tämä tulee erityisesti siinä tapauksessa esille, kun toimittajalta tilataan vain palvelua, johon ei sisälly mitään kehitystyötä. Esimerkiksi asiakastoimitukset ovat puhtaasti transaktiopohjaista yhteistyötä.

Lähtökohtana toiminnalle on ollut siis strateginen kumppanuus, joka selittää osaltaan myös dominanssin molemminpuolisuuden. Yhteistyötä on selkeästi alettu tekemään alusta lähtien

pitkän aikavälin tavoitteet mielessä. Tätä heijastaa suunniteltu myyntiyhteistyö yritysten välillä, mikä toteutuessaan muuttaisi suhteen strategiseksi allianssiksi. Toisaalta lyhyen aikavälin tavoitteitakin on olemassa, jotta yhteistyön tuloksellisuutta pystyttäisiin mittaamaan paremmin. Näin ollen siihen sisältyy jonkun verran transaktiopohjaisen yhteistyön elementtejäkin.

Ulkoistussuhteelle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuus

Suhteelle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuutta tutkittaessa, haastateltavilta kysyttiin ulkoistussuhteelle asetettuja tavoitteita sekä niiden onnistuneisuutta. Ensin esitellään tavoitteet ja sen jälkeen niiden onnistuneisuus. Lukijan on syytä pitää mielessä, että ulkoistussuhteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysjohtajan välistä suhdetta.

Ulkoistussuhteen tavoitteet

Selkein tavoite oli hyvän kommunikaatiotason saavuttaminen osapuolten välille. Tavoitteena oli saada hyvä henki keskusteluille, jotta sekä päivittäiset, alussa sopimatta jääneet ja tulevaisuudessa esiin nousevat asiat olisi ratkaistavissa sopusointuisesti. Toinen mainituista tavoitteista oli saavuttaa ymmärrys toisen liiketoiminnan tarkoituksesta - niin sanotusta *Business Casesta*. Kolmas tavoitteista oli suhteen jatkuva rakentaminen kohti parempaa yhteistyötä.

Suhteelle asetetut tavoitteet viittaavat siihen, että tarkoitus ei koskaan ollutkaan käyttää sopimusta muuhun kuin yhteistyön siunaamiseen. Tarkoituksena on selkeästi ollut luoda kumppanuuteen perustuva yhteistyöympäristö, jossa luottamus ja yhteiset tavoitteet määrittelevät toiminnan suunnan. Sopimuksen merkittömyydestä kertoo myös osaltaan se, että vajaan kahden vuoden aikana merkittävin muutos sopimukseen on koskenut sopimuksen alkamisajankohdan vaihtoa.

Ulkoistussuhteen onnistuneisuus

Suhteelle asetettu tavoite hyvästä kommunikaatiosta on kaikkien haastateltujen mukaan saavutettu, kuten yksi toimittajan edustajista asian ilmaisi:

”Suhde on nähdäkseni todella hyvässä jamassa. Asioista voidaan keskustella avoimesti. Jos tulee jotain ongelmia tai ”issueita”, niin ne voidaan selkeästi nostaa esille kuin kissan pöydälle. Voimme puhua avoimesti ja yhdessä hakea ratkaisuvaihtoehtoja. Mielestäni tämä osoittaa, että asiakassuhde on hyvässä vaiheessa.”

Toimittajan sopimusosapuolen mukaan asiakkaan vastinhenkilöt ovat olleet hyvin samanhenkisiä, joten yhteistyö on sujunut heti alusta lähtien. Sujuvaan yhteistyöhän on vaikuttanut jonkun verran myös se, että yritysten edustajat ovat pysyneet lähes muuttumattomina. Ainoana poikkeuksena on ollut ulkoistusyksikön johtajan vaihtuminen vuoden 2005 alussa.

Molemmissa yrityksissä yhteistyö on nähty win-win – tapauksena, joten tarpeen vaatiessa kumpikin osapuoli on antanut hieman periksi. Yhteistyön kehittämiseksi toimittaja on hyödyntänyt formaaleja hallintomallejaan (*governance model*). Tämän lisäksi epävirallisiakin keinoja, kuten lounastapaamisia, on käytetty parantamaan yhteistyötä.

Ulkoistussuhteelle asetetuissa tavoitteissa on siis onnistuttu hyvin. Asiakkaan edustajan mukaan yhteistyö on kehittänyt myös asiakasyrityksen omaa kulttuuria ryhdistämällä sen toimintaa. Johtotasolla yhteistyö siis sujuu, mutta haasteena suhteelle on edelleen kommunikaatiovaikeudet alaspäin mentäessä. Heti yhdellä organisaatiotasolla alempana olevat ihmiset molemmin puolin eivät aina tiedä, mistä on kyse. Toimittajan edustajan mukaan keskijohdon kanssa täytyy edelleen tehdä töitä, jotta hyvä yhteistyösuhde siirtyisi myös alemmille tasoille.

Yhteistyö johtotasolla toimii hyvän yhteisymmärryksen siivittämänä. Tämä on merkittävä tekijä ulkoistussopimuksen onnistuneisuudessa, sillä johdon tuki on aina hyvä olla. Ulkoistussuhteen voidaan sanoa olevan siis melko hyvällä pohjalla ylimmällä tasolla. Osapuolten tasaväkinen dominanssi on hyvä merkki siitä, että yhteistyön onnistuminen vaatii molemmilta panostusta ulkoistussuhteeseen. Tätä tukee pyrkimys vahvempaan strategiseen kumppanuuteen ja mahdollisesti myös siirtyminen strategiseen allianssiin pidemmällä aikavälillä.

4.5.1.3. Ulkoistukselle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuus

Kvalitatiivinen tutkimus ulkoistuksen tavoitteiden onnistuneisuudesta

Ilman mitään tukimateriaalia haastateltavilta pyydettiin listaamaan ulkoistukselle asetettuja tavoitteita sekä kommentoimaan niiden onnistuneisuutta. Nämä esitellään alla aloittaen asiakasyrityksen nimeämistä tavoitteista.

Asiakkaan tavoitteet

Asiakasyrityksen edustajat, jotka olivat sopimuksen teossa mukana, listasivat kolme tärkeintä tavoitetta. Nämä tavoitteet olivat tärkeysjärjestyksessä joustavuus, kustannussäästö ja myyntiyhteistyö, joiden perusteella ulkoistussopimus toimittajan tehtiin. Joustavuudella asiakas halusi toimittajalta pääasiassa tehokkaampaa resursointia lyhyen ja pitkän aikavälin kysynnän muutoksiin. Ajatuksena oli, että tarpeen vaatiessa myös toimittajan globaaleja resursseja pystyisi hyödyntämään. Yksi asiakkaan sopimuksen laatijoista kommentoi joustavuuden tärkeyttä seuraavalla tavalla:

”Meillä oli haaste edessä: NGM-tuote oli hyvää vauhtia tulossa, eikä meillä ollut täysin selvää käsitystä, miten ulkoistettu TMS-liiketoiminta tulisi aikajanalla käyttäytymään. Tiedettiin, että NGM lähtisi nousuun, ja TMS jossakin vaiheessa tippumaan. Oli selkeä mahdollisuus siihen, että sitoutumalla tiettyyn palvelujen ostamissopimukseen, olisi mahdollisuus ostaa toimittajalta juuri sitä työtä, mitä tarvitaan kullakin ajan hetkellä.”

Kuten suurimmassa osassa ulkoistussopimuksia, myös asiakasyrityksessä haettiin kustannussäästöjä. Pikaisia säästöjä ei haettu, vaan pikemminkin tavoitteena on ollut heti alusta lähtien saavuttaa niitä pitkällä aikavälillä. Säästöjen on tarkoitus toteutua sopimukseen sisällytettyjen ehtojen myötä, joiden mukaan palvelujen ostaminen tulisi asiakkaalle halvemmaksi ajan kuluessa. Asiakasyrityksen sopimusosapuolen sanoin:

”Pitkällä aikavälillä ehdottomasti säästöt on yksi tavoite. Sopimuksen rakenne on sellainen, että hinnan laskuja on suhteutettu kalenteriin ja volyymiin, että sen suhteen on näkyvissä hinnan laskua meille. Mehän nähdään se mielenkiintoisena, että normaalisti kun aika kuluu, niin työ maksaa enemmän ja enemmän. Meillä on tässä siis sellainen

suunta, että työn hinta laskee vaikka periaatteessa muut kustannukset ympärillä nousevat.”

Aiemmin kappaleessa, jossa käsiteltiin haastateltavien näkemystä ulkoistuksen yhteistyömuodosta, tuotiin jo esille tavoite myyntiyhteistyöstä. Vaikka tavoitetta ei sisällytettykään sopimukseen sen luomisvaiheessa, niin se on ollut molemmille osapuolille selvää jo alusta lähtien. Täten epävirallisena tavoitteena on edistää asiakasyrityksen tuotteiden menekkiä hyödyntämällä toimittajan laajaa kontaktiverkoston. Muut nimetyt tavoitteet olivat: vapauttaa operatiiviset johtajat fokusoimaan enemmän uuteen liiketoimintaan sekä hallita tehokkaammin muuttuvia kustannuksia. Viitaten viimeiseen ulkoistussopimuksen myötä ulkoistetun yksikön henkilöstökustannukset muuttuivat kiinteistä muuttuviksi. Täten tavoitteena oli saada muuttuvat kustannukset seuraamaan paremmin kysynnän muutoksia.

Toimittajan tavoitteet

Toimittajan näkökulmasta tavoitteet liittyivät talouteen, liiketoiminnan kehittämiseen, palveluiden laatuun sekä henkilöstöön. Ymmärrettävästi toimittajalle ulkoistussopimusten tekeminen on puhdasta liiketoimintaa, kuten toimittajan edustaja asian ilmaisi:

”Tämä ei ole hyväntekeväisyyttä. Myös toimittajan täytyy hyötyä. Tietty kate täytyy saavuttaa. Tavoitteena on kuitenkin win-win kumppanuus. Tämä tarkoittaa toimittajan puolella lähinnä sitä, että saadaan lisää tuottoa, eli lisää marginaalia. Vaihtoehtoisesti asiakkaamme saa itselleen joustavuutta.”

Win-win – ajattelumalli on tyypillistä toimittajan liiketoiminnalle, sillä se pyrkii asemoimaan itsensä kumppaniksi, jotta toiminta perustuisi enemmän luottamukseen kuin puhtaasti transaktioiden lukumäärään. Täten molempien tavoitteiden saavuttamiseksi toimittaja pyrkii hyödyntämään entistä enemmän laajaa kokemuspohjaansa – niin sanottuja parhaita käytäntöjä – yksikön toiminnassa. Toimittajan tavoitteena on myös edistää asiakkaan liiketoimintaa tekemällä myyntiyhteistyötä, sillä yhteisten kauppojen myötä toimittajalle tulisi asiakkaalta työtilauksia lisää. Tavoitteena on siis pyrkiä kehittämään yhteistyötä jatkuvasti, jotta seitsemän vuoden jälkeen voitaisiin tehdä uusi, entistä pidempi yhteistyösopimus.

Ulkoistettujen palvelujen suhteen toimittajan tavoitteena on pitää ne riittävän laadukkaana – vähintään samalla tasolla kuin ne olivat asiakkaan hallussa. Laadun ei tarvitse olla huipputasoa, kunhan asiakasyritys, ja asiakasyrityksen omat asiakkaat ovat tyytyväisiä. Toimitusvarmuuden ylläpitämiseksi ulkoistettu henkilöstö on avaintekijä. Täten toimittajan tavoitteena on pitää henkilöstö tyytyväisenä ja saada heidät sitoutumana pitkäjänteisen toiminnan lisäksi yhä enenevässä määrin itse toimittajaan yrityksenä – ei ainoastaan ulkoistusyksikköön.

Asiakkaan tavoitteiden saavuttaminen

Asiakkaalle tärkeimmässä tavoitteessa, eli joustavuudessa on onnistuttu heidän mielestään kokonaisuuden kannalta tyydyttävästi. Hyvää palautetta on kuitenkin tullut TMS-tuotteen palveluiden osalta, missä resurssoinnin joustavuus toimittajan puolelta on ollut hyvää. Menestys on kuitenkin ollut riippuvainen asiakkaan kysynnän volyymista. Eli, kun resursseja on saatavilla ja kysynnän volyymi kohdallaan, joustavuus on hyvä. Siinä vaiheessa, kun kaikki on jo käytetty, esiintyy ongelmia. Resurssien käytettävyyden ollessa nollassa on törmätty niin sanottuun ”lasikattoon”, eli edes toimittajan yli 100 000 hengen organisaatiosta ei ole saatu tarpeeksi osajia vastaamaan asiakkaan kysynnän rajuihin vaihteluihin. Eräs asiakasyrityksen haastateltavista ilmaisi asian seuraavasti:

”Joustavuuden suhteen odotuksiin nähden ollaan tyydyttävällä tasolla. Toimittaja on 130 000 hengen firma globaalisti, joten toiveet sen tehokkuudesta olivat melko korkealla. Odotimme nykyiseen nähden parempaa vasteaikaa ja joustavuutta palvelujen tarjonnassa. Esimerkiksi kuukausitasolla kysyntäämme reagoiminen toimii. Kun mennään viikkotasolle, toimittaja ei pysty reagoimaan tarpeeksi nopeasti kysynnän muutoksiin. Tämän johdosta esimerkiksi pienivolyyymista palvelua toimittajan on vaikea toimittaa meille, sillä resursointia ei pystytä tekemään tarpeeksi tarkasti.”

Joustavuuden suhteen on erityisesti epäonnistuttu asiakkaan näkökulmasta varsinkin EMEA:n alueelle suuntautuissa asiakastoimituksissa. Toimittajan amerikkalaispohjainen globaali matkustuspolitiikka kieltää heidän työntekijöitään matkustamasta tiettyihin muslimivaltioihin, joissa asiakasyrityksellä on kuitenkin liiketoimintaa. Tämän suhteen on ulkoistuksen myötä menty huonompaan suuntaan. Ulkoistettuja IT-ammattilaisia ei voida enää käyttää kyseisiin maihin suuntautuissa asiakastoimituksissa ilman, että anotaan lupia raskaan byrokratian

kautta. Monesti asiakas on joutunut turvautumaan kolmanteen osapuoleen näissä toimituksissa.

Haastateltavien näkemys kustannussäästöjen toteutumisesta on onnistunut tähän mennessä tyydyttävästi. Asiakkaalla uskotaan kuitenkin siihen, että ajan ja volyymin kasvun myötä kustannusten on tarkoitus alentua jo pelkästään sillä, että sopimuksessa on sovittu näin tapahtuvan. Myyntiyhteistyön onnistuneisuuden suhteen eräs asiakkaan haastateltavista sanoi seuraavaa:

”Myyntiyhteistyön puolelta olemme tehneet yhteisiä tarjouksia ja haettu muotoja, miten myyntiyhteistyö voisi toimia. Yhtään kauppaa ei ole kuitenkaan vielä viety loppuun, eli konkreettisia onnistumisia ei vielä ole ollut. Myyntiyhteistyön toteutuminen ei kuitenkaan ollut ”key driver” tässä kaupassa, mutta toki mielellämme tehtäisiin kauppaa toimittajan kautta.”

Vastauksen perusteella näyttää siltä, että sopimuksen ulkopuolelle jäänyt tavoite myyntiyhteistyöstä on kehittynyt yhteistyön kuluessa. Vaikka yhtään kauppaa ei ole vielä tehty, niin viimeisen virkkeen perusteella tulevaisuudenodotukset vaikuttavat tämän suhteen kuitenkin olevan positiiviset. Samaa mieltä oltiin myös toimittajan puolella. Voidaan siis olettaa, että onnistuneisuus tämänkin suhteen on vielä tyydyttävällä tasolla, sillä odotukset parempaan ovat selkeät.

Muut tavoitteet olivat johdon fokusoituminen uuteen liiketoimintaan sekä kustannusten tehokkaampi hallinta. Koska ulkoistetun TMS-tuotteen palvelujen osalta yhteistyö on sujunut hyvin, asiakkaan sopimusta toteuttavalta johdolta on vapautunut hallinnallisia resursseja. Nykyään he pystyvät paremmin fokusoitumaan yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Kustannusten hallitsemisen suhteen on tavoitteessa onnistuttu hyvin, sillä alun opettelun jälkeen jokainen asiakkaan organisaatiossa tietää, miten ulkoistusympäristössä toimitaan.

Toimittajan tavoitteiden saavuttaminen

Toimittajalle luonnollisesti tärkein tavoite on ollut taata ulkoistusyksikön liiketoiminnan tuloksellisuus. Yksikön johtajan mukaan alun kangertelujen jälkeen toiminta on ollut hyvässä vauhdissa. Täten hän kertoo vuoden 2006 tilikauden näyttävän lupaavalta.

Ulkoistettujen palvelujen laadun suhteen ollaan toimittajalla tyytyväisiä, kuten oltiin myös asiakkaalla. Merkinä hyvästä laatusostasta kertoo se, että palvelujen toimittamisessa ei ole juurikaan tullut esille ongelmia, joita olisi pitänyt tuoda ilmi yritysten ylimmälle johdolle. Sopimuksen toteuttaminen on sujunut käytännössä niin hyvin, että ylimmän johdon ei ole tarvinnut vaivautua hoitamaan tämän tason ongelmia.

Tavoitteet liittyen ulkoistettujen IT-ammattilaisten työtyytyväisyyteen on alusta asti ajateltu pitkällä aikavälillä. Heti alussa tiedostettiin, että ulkoistetuille työntekijöille tulisi suuri muutosshokki, joka hälvenisi ajan myötä. Tavoitteena olikin parantaa sitoutuneisuutta pitkällä aikavälillä, kuten yksi toimittajan edustajista kommentoi:

”Tämä on pitkän matkan juoksua. Jos ajatellaan alkua, että ihmiset ovat ulkoistettu vanhasta tutusta yrityksestä uuteen isoon yritykseen, jonka kulttuuria ja toimintatapoja ei tunne, niin se on shokki ihmisille. Ihan luonnollista, että kestää aikansa ennen kuin integroituu tähän uuteen työyhteisöön.. Nyt ollaan jo paremmassa vaiheessa kuin, mitä muutama kuukausi sitten. Sellainen näppituntuma on, että henkilöstön tyytyväisyydessä ja sitoutuneisuudessa ollaan parempaan suuntaan menossa. Ei tarkoita sitä, että olisimme vielä saavutettu tavoite. Kyllä tässä vielä töitä riittää.”

Tietyillä alueilla, erityisesti asiakkaan näkökulmasta, on onnistuttu hyvin. Edelleen on kuitenkin paljon parannettavaa joustavuuden ja kustannussäästöjen osalta. Toimittajankin toiminta on ajan myötä kehittynyt, mikä näkyy talouden tuloksellisuuden paranemisessa. Henkilöstön suuntaan on myös kehitystä tapahtunut, mutta toimittajan edustajien mukaan tällä osa-alueella joudutaan tekemään vielä paljon töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikilla osa-alueilla on tavoitteiden onnistuneisuutta siis tapahtunut. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että se on molemmilla osapuolilla tyydyttävällä tasolla, sillä sekä asiakasyrityksen ja toimittajan puolelta odotetaan ulkoistustoiminnan paranevan vielä entisestään.

Kvantitatiivinen tutkimus ulkoistuksen tavoitteiden onnistuneisuudesta

Haastateltuja johtajia pyydettiin arvioimaan seitsemän kirjallisuudessa yleisesti esiintyvän ulkoistuksen tavoitteen merkityksellisyyttä sekä onnistuneisuutta. Asteikkona oli kokonaisluku väliltä 1 - 5, missä 1 oli heikoin ja 5 vahvin. Tavoitteet olivat asiakkaan

näkökulmasta, joten toimittajan edustajien täytyi ottaa tämä huomioon antaessaan vastauksiaan. Taulukossa 2 on listattuna tavoitteet sekä tulosten yhteenveto laskemalla yritysten pettymyskerroin. Tulokset perustuvat haastateltavien alkuperäisiin vastauksiin, jotka on raportoitu liitteessä 3.

Taulukko 2. Kvantitatiivisen kyselyn tulosten pohjalta lasketut pettymyskerroimet.

Tavoite	Toimittaja			Asiakas		
	Merkitys	Onnistuneisuus	Pettymyskerroin	Merkitys	Onnistuneisuus	Pettymyskerroin
1. Kustannussäästö	4,00	3,50	0,50	3,75	3,00	0,75
2. Palvelujen laadun paraneminen	4,00	3,00	1,00	3,50	2,75	0,75
3. Palvelujen joustavuuden paraneminen	4,50	3,50	1,00	4,25	3,50	0,75
4. Fokusoiminen ydinosamiseen	2,50	4,00	-1,50	4,25	3,75	0,50
5. Pääoman vapauttaminen	2,00	2,50	-0,50	2,25	2,25	0,00
6. Käsiksi pääsy teknologiaan ja osaamiseen	4,00	3,50	0,50	2,75	2,50	0,25
7. IT-johtamisongelmien poistaminen	2,50	2,50	0,00	3,00	2,75	0,25
KOKONAISPETTYMYSKERROIN	3,36	3,21	0,14	3,39	2,93	0,46
NELJÄN TÄRKEIMMÄN TAVOITTEEN PETTYMYSKERROIN	3,30	2,70	0,60	3,94	3,25	0,69

Yllä olevassa taulukossa merkitys- ja onnistuneisuussarakkeen arvosanat ovat yrityskohtaisia keskiarvoja. Näiden perusteella on laskettu tavoitekohtaisesti pettymyskerroin, joka on saatu vähentämällä onnistuneisuusluku merkityksellisyydestä. Tärkeimmät tavoitteet näkyvät taulukossa lihavoituna. Taulukon mukaan, mitä suurempi on pettymyskerroin, sen huonommin kyseisen tavoitteen kohdalla on onnistuttu.

Kvalitatiivisesta tutkimuksesta tuli ilmi, että joustavuus ja kustannussäästö olivat molemmille yrityksille tärkeitä tavoitteita. Yllä olevan taulukon tulosten mukaan kvantitatiivinen tutkimus vahvistaa aiemmat tulokset näiden tavoitteiden osalta. Lisäksi molemmat yritykset olivat sitä mieltä, että palvelujen laadun parantaminen oli merkityksellinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulikin ilmi, että palvelujen nykyisen laadun piti olla vähintään samalla tasolla kuin ennen ulkoistamista.

Eroja tärkeimpien tavoitteiden osalta syntyi siinä, että toimittaja koki oman teknologiansa ja osaamisensa merkittäväksi asiakkaalle ja näin ollen antoi sille korkean arvosanan. Asiakkaan näkemys oli päinvastainen, sillä heidän mielestään heillä oli jo alan paras teknologia ja osaaminen, joten heille tämä tavoite oli merkitykseltään vähäinen. Suurin poikkeavuus syntyi tavoitteen 4 kohdalla. Toimittajan mielestä asiakas ei tavoitellut tätä ulkoistussopimusta tehdessä. Asiakasyrityksellä se oli kuitenkin yksi tärkeimmistä syistä ulkoistamiseen, koska he halusivat kohdistaa resursseja yhä enemmän uuden tuotteen kehitykseen. Mahdollisesti sitä ei tuotu esille sopimusta tehdessä sen takia, että sen mittaaminen oli huomattavasti vaikeampaa kuin joustavuuden ja kustannussäästöjen kohdalla. Tai sitten sen tärkeys on kasvanut vasta ulkoistuksen edetessä, kun sen välilliset hyödyt on huomattu. Toimittajan hyvästä arvosanasta voi nähdä tämän kehityksen.

Tavoitteet 5 ja 7, eli pääoman vapauttaminen ja IT-johtamisongelmien poistaminen, olivat merkitykseltään vähäpätöisempiä – vaikkakaan eivät turhia. Näiden pettymyskertoimet olivat alhaisimpia, mikä kertoo sen, että toiminnan jatkuvuuden kannalta niiden parantaminen ei ole kriittistä verrattuna tärkeimpiin tavoitteisiin.

Kokonaispettymyskerrointa, eli tavoitteiden pettymyskertoimien yhteenlaskettua keskiarvoa tarkasteltaessa toimittajan tulos 0,14 on hyvä verrattuna asiakkaaseen, jolla se on noin kolme kertaa suurempi (0,46). Tarkasteltaessa molempien yritysten neljää tärkeintä tavoitetta, pettymyskerroin on näiden keskiarvoa laskettaessa hieman suurempi. Taulukon viimeinen rivi paljastaa, että toimittajalla se on 0,60 ja asiakasyrityksellä 0,69. Toimittajan kokonaispettymyskerroin (0,14) ja tärkeimpien tavoitteiden pettymyskerroin (0,69) lievä ero voi kertoa siitä, että toiminnassa on keskitytty liikaa vähemmän tärkeisiin tavoitteisiin. Vaikka pettymyskertoimissa on yritysten välillä eroja, ne ovat tilastollisesti niin pieniä, että toisen osapuolen ei voida sanoa olevan toista pettyneempi. Korkeintaan kokonaispettymyskerroin kohdalla voidaan asiakkaan sanoa olevan lievästi pettyneempi.

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yritykset ovat lähes samoilla linjoilla ulkoistussopimukselle asetettujen tavoitteiden ja niiden onnistuneisuuden osalta. Neljän tärkeimmän tavoitteen pettymyskertoinen suuruus on linjassa kvalitatiivisen tutkimustuloksen kanssa. Tulosten mukaan onnistuneisuutta on tapahtunut, mutta parantamisen varaa on edelleen.

4.5.1.4. Yhteenveto ulkoistuksen onnistuneisuudesta

Ulkoistussopimuksen dominanssia tarkasteltiin 1) sopimuksen keston, 2) yksinoikeudellisuuden ja 3) henkilöstön näkökulmista. Viimeksi mainitussa käsiteltiin henkilöstövastuuta sekä henkilöstön siirtoon liittyviä riskejä. Sopimuksen 7 vuoden keston suhteen dominanssia oli enemmän toimittajalla. Yksinoikeudellisuuden valossa toimittajalla on selkeä dominanssi kolmen ensimmäisen vuoden ajan. Tämän jälkeen asiakkaalla on oikeus käyttää ulkopuolisten toimittajien palveluita, vaikka toimittajalla säilyykin preferoitu asema. Tämä tulee tasapainottamaan yritysten välistä dominanssia. Henkilöstönäkökulmasta dominanssia on enemmän toimittajalla, sillä vastuu IT-ammattilaisista on sillä täydellisesti. Lisäksi liiketoimintariski liittyen henkilöstön ulkoistamiseen on kasautunut enemmän asiakkaan päähän, sillä ulkoistetut toiminnot tuottavat edelleen lähes 50 % asiakasyrityksen liikevaihdosta. Kokonaisuudessaan toimittajalla on dominoivampi asema. Yhteistyön pitkän aikavälin jatkuvuuden kannalta dominoivaa asemaa ei kuitenkaan tulisi käyttää kuin molempia osapuolia hyödyttävään toimintaan.

Ulkoistussuhteelle asetetut tavoitteet liittyivät sujuvan ja avoimen yhteistyön rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Ylimmän johdon tasolla tässä on onnistuttu hyvin, mutta organisaation muilla tasoilla yhteistyössä esiintyy jonkun verran kitkaa asiakas-toimittaja-asenteen takia.

Sopimukselle asetetuissa tavoitteissa, erityisesti asiakkaan näkökulmasta, on onnistuttu hyvin. Edelleen on kuitenkin paljon parannettavaa joustavuuden ja kustannussäästöjen osalta. Toimittajakin on ollut tyytyväinen ulkoistukseen, sillä yksikön taloudellinen tulos on selkeästi parantunut alun kangertelujen jälkeen. Henkilöstön suuntaan on myös kehitystä tapahtunut, mutta tällä osa-alueella joudutaan edelleen tekemään paljon töitä, jotta tavoitteet henkilöstön sitouttamisesta saavutettaisiin. Vaikka ulkoistussopimus onkin kehittynyt ajan kuluessa parempaan, sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset näyttävät siltä, että

tyytyväisyys ulkoistussopimukseen on molemmilla osapuolilla tyydyttävällä tasolla. Molemmat yritykset odottavat yhteistyön kehittyvän kuitenkin ajan kuluessa vieläkin paremmaksi.

4.5.2. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus uuteen työnantajaan

IT-ammattilaisten luottamusta uuteen työnantajaan tarkasteltiin luottamuksen neljällä tasolla. Nämä kerroksittain rakentuvat tasot olivat 1) pelkoon perustuva, 2) suoritukseen perustuva, 3) tietoon perustuva ja 4) samaistumiseen perustuva luottamus. Aluksi raportoidaan haastateltavien ennakkokäsityksiä ulkoistuksesta antaen taustatietoa luottamuksen tutkimiselle.

Luottamuksen selvittämiseksi tehtiin kvalitatiivisia kysymyksiä haastateltaville, jotka edustivat kolmea eri organisaatiotasoa. Nämä tasot olivat 1) tuotevastuun omaava ylin johto, 2) yksittäisistä palveluista vastaava keskijohto ja 3) IT-ammattilainen. Kysymykset oli muotoiltu niin, että niiden vastaukset antoivat kuvan haastateltavan luottamuksen tasosta uutta työnantajaa kohtaan. Vastausten avoimuuden takia tutkija itse on joutunut melko subjektiivisesti arvioimaan luottamuksen tasoa.

Luottamuksen määrittämisen tukemiseksi tutkija on taulukoinut haastateltavien antamia lausuntoja niin, että ne on luokiteltu joko positiiviseksi, neutraaliksi tai negatiiviseksi (ks. Liite 4). Neutraalit vastaukset olivat monissa tapauksissa sellaisia, että ne sisälsivät sekä positiivisia että negatiivisia toteamuksia. Yhteenvedonomainen taulukko luottamuksen tasosta esitellään jokaisen luottamuksen tason kuvauksen alussa.

4.5.2.1. Tutkimushetkellä vallitsevat käsitykset ulkoistuksesta

Ennakkokäsitysten tutkimisella hahmoteltiin lähtökohtia, joiden pohjalta ulkoistetut IT-ammattilaiset olivat aikanaan aloittaneet luottamuksensa rakentamisen uutta työnantajaa kohtaan. Koska ulkoistuksen alkamisesta on kulunut jo vajaat kaksi vuotta, niin tässä osiossa esitetään myös ennakkokäsitysten muuttuminen ulkoistussuhteen etenemisen myötä. Seuraavalla sivulla on yhteenvetona taulukko 3 josta näkyy haastateltavien vastausten jakautuma.

Taulukko 3. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta liittyen käsityksiin ulkoistamisesta.

Käsitykset ulkoistuksesta	Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Ennakkokäsitykset	1	4	4
Käsitykset nykyään	4	3	2

Ennakkokäsitykset ulkoistuksesta

Ennakkokäsitykset perustuivat haastateltavilla joko omiin kokemuksiin asiakasyrityksen aiemmista ulkoistuksista, kavereiden tarinoihin, niitä ei ollut lainkaan tai sitten ne olivat melko negatiivisia.

Asiakas on aikoinaan ulkoistanut palkanlaskennan ja vastaanottopalvelunsa. Erään haastateltavan mielestä nämä ovat olleet järkeviä ratkaisuja, koska kukaan ei menettänyt työpaikkaansa ja asiakasyritys sai edelleen tarvitsemansa palvelun. Näin ollen hänen ennakkokäsityksensä ulkoistuksesta oli positiivinen.

Vaikka osa oli kuullut kavereiltansa tarinoita ulkoistuksista, niin vajaalla puolella ei kuitenkaan ollut muodostunut siitä mitään ennakkokäsityksiä. He muodostivat täten neutraalin ryhmän. Yleinen vastaus neutraaleilla henkilöillä oli se, että heillä ei ole ollut tarvetta ajatella ulkoistusta sen enempää. Jos käsityksiä oli, niin IT-ulkoistustapauksissa ne keskittyivät enemmän perustoimintojen, kuten järjestelmäylläpidon tai vastaavien ulkoistamiseen. Se yllätti, että ohjelmistokehitys, joka on hyvin lähellä asiakasyrityksen ydinliiketoimintaa, ulkoistettiin ulkopuolisen hoidettavaksi. Eräs neutraaliin ryhmään kuuluvista haastateltavista ilmaisi asian näin:

”En voi sanoa negatiivisista tai positiivisista käsityksistä, mutta en ole vain ymmärtänyt miksi firmat ulkoistavat - varsinkin tällaisia aika lähelle ydintoimintoja. Esimerkiksi asiakkaan tapauksessa tällä hetkellä toinen päätuote on toimittajan hallussa. Onko niin, että yrityksen johto ei sisäisesti pysty tekemään parantamaan toimintojaan? Joten heitetään ihmiset ulkopuolelle, jossa ulkopuolinen firma ”osaa” tehdä paremmin asiat.”

Käsitykset ulkoistuksesta olivat myös lähes puolella hyvin negatiivisia. Ensinnäkin, ulkoistuksen tarkoitusta eivät ole kaikki pystyneet vahvistamaan; Miksi se tehdään, ja mitä siinä voi säästää? Luonnollisesti negatiiviset ajatukset ulkoistuksesta liittyivät työvoiman supistumiseen, jossa irtisanomiset annetaan toiselle yritykselle hoidettavaksi. Ulkoistus voi toimia indikaattorina potkujen saamiselle tai merkinä siitä, että ulkoistettavia työntekijöitä ei enää haluta pitää omassa organisaatiossa. Sen voi rinnastaa jopa YT-neuvotteluihin, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi:

”Tuli mieleen, että ulkoistus on eräs tapa hoitaa YT-neuvottelut saamatta niin paljoa julkisuutta. Ulkoistetaan toiselle firmalle, joka sitten aloittaa YT-neuvottelut – kärjistettynä.”

Liittyen toimittajaan konsultointiyrityksenä ennakkokäsitykset olivat sellaiset, että työnteon aikataulut tiukentuvat ja työn tarkkaileminen kasvaa. Mielikuvana oli, että nämä toimenpiteet tekevät työn tekemisestä epämiellyttävämpää ja byrokraattisempaa. Byrokraattisuudella tässä tapauksessa viitataan toimittajan käyttämään tuntiraportointijärjestelmään, jolla työpäivän tekemiset tulee raportoida puolen tunnin tarkkuudella.

Käsitykset ulkoistuksesta nykyään

Ulkoistuksesta on kulunut jo vajaa kaksi vuotta. Tämän kahden vuoden aikana ulkoistettujen IT-ammattilaisten käsitykset ulkoistuksesta ovat muuttuneet positiivisemmiksi. Optimistisin vastaus tuli ulkoistetun organisaation ylimmältä tasolta:

“Ymmärrän edelleen pelin hengen, jonka on tarkoitus hyödyttää molempia osapuolia: parempaa kustannustehokkuutta, tehokkaampia työtapoja, korkeampaa työntekijöiden käyttöastetta ja sitä, että saa kaiken irti siitä, mitä henkilöstöön investoidaan. Ymmärrän ulkoistuksen *business casen* sekä asiakkaan että toimittajan näkökulmasta. Ensimmäisestä päivästä lähtien olen nähnyt tämän mahdollisuudet.”

Reilulla puolella haastateltavista olivat käsitykset ulkoistuksesta muuttuneet ajan kuluessa parempaan suuntaan, joko negatiivisesta neutraaliin tai neutraalista positiiviseen. Moni pystyi nyt selittämään itselleen paremmin, miksi ulkoistamiseen aikoinaan päädyttiin. Ulkoistaminen

ei siis osoittautunutkaan niin pahaksi kuin oletettiin, vaikka muun muassa sen tehokkuutta osa edelleen kyseenalaistaa. Tästä on esimerkki neutraaliksi luokitellusta vastauksesta:

”...on näköjään mahdollista hoitaa tuotekehitysluonteisia tehtäviä ulkoistamalla. Onko se välttämättä tehokasta, niin siitä en ole täysin vakuuttunut.”

Positiiviseksi koettiin myös se, että pahimmat pelot työpaikkojen menettämisestä osoittautuivat myös vääriksi. Vaikka alkuperäinen ulkoistettu henkilöstö on pienentynyt ajan kuluessa, niin irtisanomiset ovat tapahtuneet työntekijöiden omasta aloitteesta - ei työnantajan. Lisäksi positiivisena on koettu se, että ulkoistaminen on järkeistänyt työntekoa ja lisännyt ryhtiä tekemiseen. Tähän on vaikuttanut erityisesti se, että sopimusosapuolet ovat joutuneet pakosta määrittelemään uusia rajapintoja ja toimintamalleja sujuvan yhteistyön takaamiseksi. Lisäksi tuntiraportointijärjestelmä, johon on totuttu alun negatiivisen vastaanoton jälkeen, on edesauttanut työpanoksen oikeaa kohdistamista.

Ulkoistukseen liittyy kuitenkin muutamalla edelleen negatiivisia ajatuksia, vaikka ripaus positiivistakin esiintyi eräässä negatiiviseksi luokitellussa vastauksessa:

”Pidän ulkoistustamme edelleen vähän negatiivisena, mutta olen löytänyt teknisiä asioita, jotka varmasti tukevat asiakkaan toimintaa. Siinä mielessä ehkä ymmärrän nyt paremmin, millä tätä yritetään perustella, mutta en ole niin vakuuttunut, että toimiiko käytännössä kumminkaan. Ei toimi varmastikaan kaikilla tasoilla.”

Liikuttaessa neutraalin ja negatiivisen rajamailla, osasta on tuntunut, että asiakasyrityksen tapauksessa ulkoistettu yksikkö on ollut toimittajan ulkoistusliiketoiminnan koeyksikkö, vaikka vähän aiempaa kokemusta olikin jo yritykselle kertynyt. Eräs haastateltavista sanoi, että alun toiminnan käynnistämisessä olivat prosessit yllättävän valmistamattomia, vaikka odotukset suurta globaalia yritystä kohtaan olivatkin korkeammat. Toisaalta, kuten toinen haastateltava asian ilmaisi, on vähitellen tullut opittua, että jokainen ulkoistussopimus on omanlaatuinen ja valmiita vastauksia ja universaaleja toimintatapoja ei täten ole pakosti edes olemassa.

Lisäksi ongelmaksi ovat muodostuneet raja-aidat, jotka ovat tulleet ulkoistettujen IT-ammattilaisten ja asiakasyrityksen omien työntekijöiden välille. Vaikka he ovatkin entisiä

työkavereita, niin erityisesti asiakkaan puolelta osa on asennoitunut käsittelemään tätä perinteisenä transaktiopohjaisena asiakas-toimittajasuhteena. Tämän ajattelumallin perusteella heidän mielestä on oikeutettua vaatia toimittajan henkilöstöltä työn tekemistä, koska siitä heille maksetaan. Eräästä haastateltavasta tuntui, että tällainen toiminta ei perustunut enää luottamukseen.

Ulkoistuksen myötä rakentuneet raja-aidat ovat erityisesti vaikeuttaneet yhteistyötä ja vapaata tiedonkulkua projektityöskentelyssä. Tämä ongelma on syntynyt siitä, että yritysten rajapintoja työntekijöiden tasolla ei määritelty tarpeeksi hyvin sopimusta tehtäessä. Samaan ongelmaan liittyy myös muutaman roolin määrittelemättä jättäminen, joka on vaikeuttanut tiettyjen palvelujen tarjoamista. Tähän liittyen negatiiviseksi luokiteltu kommentti oli seuraavanlainen:

”Mielipiteeni on se, että toinen ei tiennyt mitä ostaa ja toinen ei tiennyt, mitä myy. Tämä määritteleminen oli jäänyt kunnolla tekemättä; eli mitä tarkoittaa osaston työntekijöiden ulkoistaminen ja mitä työtehtäviä ja rooleja heille tulee. Seurauksena jäi monta palvelujen toimitukseen liittyvää roolia ja tapahtumaa ”limbotilaan”, joista kukaan ei tiedä kenelle ne kuuluvat.”

Yhteenveto ulkoistuksen käsityksistä

Vastausten perusteella voi sanoa, että käsitykset ulkoistuksesta ovat muuttuneet ajan kuluessa positiivisempaan suuntaan. Alun ihmettelyn ja pohdiskelun jälkeen suurin osa haastatelluista on alkanut ymmärtää taustoja asiakkaan ulkoistusratkaisulle. Monet ovat vähitellen hyväksyneet ulkoistuksen ja ovat alkaneet asennoitua siihen myönteisemmin. Edelleen on kuitenkin asioita, jotka haittaavat joidenkin ulkoistettujen työntekijöiden päivittäistä työtä. Tämän takia negatiivisia tunteita esiintyy edelleenkin. Voisi kuitenkin mainita, että organisaatiossa parhaassa asemassa olevat ulkoistetut henkilöt ovat saaneet positiivisemmän kuvan ulkoistuksesta.

4.5.2.2. IT-ammattilaisten luottamuksen arviointi

Pelkoon perustuva luottamus

Kirjallisuudessa tällä tarkoitetaan luottamusta, joka perustuu pelkoon sanktioista tai muista itselleen haitallisista asioista, jos yhteistyö ei toteudukaan odotetulla tavalla. Tässä tutkimuksessa pelkoon perustuvaa luottamusta tarkalleen kahdesta näkökulmasta, joista yksi on haastateltavan näkemys oman työpaikkansa pysyvyydestä ja toinen hänen nykyiset suunnitelmansa työpaikan vaihdon suhteen. Alla on taulukko 4, jossa on yhteenvetona ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten sijoittuminen joko positiiviseen, neutraaliin tai negatiiviseen luokkaan.

Taulukko 4. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta pelkoon perustuvan luottamuksen tasolla.

Pelkoon perustuva luottamus	Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Työpaikan pysyvyys	5	3	1
Työpaikan vaihto	3	3	3

Tässä vaiheessa mainittakoon, että tämän tason luottamukseen on varmaankin vaikuttanut jollakin tavalla asiakkaan lähihistoria 2000-luvun alusta lähtien. Haastateltaessa ulkoistettuja IT-ammattilaisia sekä asiakasyrityksen johtoa tuli esille tietoja asiakkaan toiminnasta ennen ulkoistuksen tapahtumista. Tähän liittyen alla on kommentti asiakasyrityksen edustajalta:

”Jos ottaa huomioon yrityksemme lähihistorian, niin yritys näinä lamavuosina oli todella huonossa jamassa. Huonoimpina vuosina tehtiin useita miljoonia tappiota. Muutama suhteellisen raskas YT-neuvottelukierros käytiin vuosittain, missä jengiä heitettiin pihalle ihan merkittävästi. Henkilöstön määrä aleni näiden vuosien aikana 560:stä noin 400:aan. Täten näkemys yrityksestämme erinomaisen luotettavana työnantajana oli varmaan karissut ihmisiltä. Toisaalta toimittaja on sinänsä hyvämaineinen. Kukaan ei voisi odottaa toimittajan menevän konkurssiin.”

Työpaikan pysyvyys

Verrattuna asiakkaan aikoihin tunne oman työpaikan pysyvyyteen oli parantunut suurimmalla osalla riippumatta haastateltavan organisaatiotasosta. Eräs haastateltavista kertoi vahvasta luottamuksesta oman työpaikkansa suhteen, sillä hänen henkilökohtainen laskutettavuusasteensa oli hyvin korkea, mikä viestii tietyllä tavalla pysyvyyttä erityisesti toimittajan kaltaisissa konsultointiyrityksissä.

Parantunut tunne työpaikan pysyvyydestä heijastui varmasti asiakkaan laskusuuntaisesta historiasta. Siirtyminen toimittajan yli 100 000 hengen organisaation on nimittäin tuonut työsuhteeseen turvallisuutta, kuten alla eräs haastattelija tunnettaan kuvasi:

”Asiakkaan aikoina käytiin varmaan viisi YT-neuvottelua. Siellä oli sellainen fiilis, että arpapelillä potkaistiin pihalle, jos huono onni osui kohdalle. Tämä ulkoistus on tuonut ehkä pikkuisen rauhallisuutta siihen, että on iso yritys ja paljon mahdollisuuksia takana. Siinä suhteessa on luottavainen olo työpaikan pysyvyydestä. Olo on muuttunut turvatummaksi aikaisemmasta.”

Toisaalta, vaikka oma työpaikka verrattuna asiakkaan aikoihin tuntuu nyt turvallisemmalta, niin erityisesti organisaation alimmalla tasolla esiintyi pientä epävarmuutta, minkä takia osa haastateltavista sijoitettiin neutraaliin tai jopa negatiiviseen luokkaan. Epävarmuutta työpaikan pysyvyyteen toi se, että muutamasta henkilöstä tuntui siltä, että he olivat vain pieniä pelinappuloita toimittajan yli 100 000 hengen rahantekokoneessa. Erään haastateltavan mielestä hänen tehtävässään korvattavuus olisi helppoa, sillä muita samanlaisia löytyisi helposti muualta. Näin ollen hänet sijoitettiin negatiiviseen luokkaan.

Työpaikan pysyvyyttä kyseenalaistettiin muun muassa senkin suhteen, että heidän erikoisosaamisensa on niin asiakasspesifiä, ettei toimittaja pystyisi pakosti hyödyntämään heitä muissa projekteissa. Yksi vaihtoehto työpaikan pysyvyyden vahvistamiseksi olisi kehittää ulkoistettujen IT-ammattilaisten osaamista ei-asiakasspesifiksi. Toisaalta useiden vuosien työkokemuksen omaavilla työntekijöillä innokkuus osaamisen monipuolistamiseen oli melko vähäistä. Täten työpaikan pysyvyys tuntui varmalta niin pitkään kuin sopimus pysyisi voimassa.

Sopimuksen kesto oli sellainen tekijä, joka aiheutti pientä epävarmuutta työpaikan suhteen lähes kaikilla haastateltavista. Kaikki ovat ymmärtäneet, että asiakas ulkoisti vanhan tuotteen kokonaan toimittajan hoidettavaksi keskittyen itse uuden tuotteen kehittämiseen. Vaikka sopimus on kestoltaan seitsemän vuotta, niin on vain ajan kysymys, milloin vanha tuote korvataan kokonaan uudella. Toistaiseksi työpaikan pysyvyys oli suurimmalla osalla melko hyvä. Pidemmällä aikavälillä epävarmuus voi kuitenkin kasvaa riippuen siitä, miten toimittajan ja asiakkaan yhteistyö kehittyy.

Positiivista on kuitenkin toimittajan iso koko ja sen monipuolinen toimintakenttä, joka voi tarjota mahdollisuuksia työskentelyyn myös ulkoistusyksikön ulkopuolisissa projekteissa. Monet luottavat siihen, että vaikka asiakkaan kanssa yhteistyö päättyisikin, niin heille löytyisi töitä muualta yrityksestä. Toisaalta toimittajan ja asiakasyrityksen suhteen kehitystä tarkastellen, erityisesti haastateltavista ylimmällä tasolla ollaan optimistisia jatkoon suhteen:

”Mielestäni suhteemme asiakkaan kanssa on mennyt oikeaan suuntaan. Meidän yhteistyömme on erinomaista! Joka päivä pääsemme syvemmälle asiakkaamme liiketoimintaan. Välillämme on tiivistä yhteistyötä. En voisi kuvitellakaan, että asiakas sanoisi ”Okei, tämä on tässä. Emme tarvitse teitä enää”. Meistä on tullut osa heidän ydinliiketoimintaa.”

Työpaikan suhteen lähes kaikki kokivat olevansa turvassa – ainakin sopimuksen päättymiseen asti. Jopa neutraaliksi luokitellut henkilöt olivat vastauksissaan painottuneet enemmän positiiviseen kuin negatiiviseen. Yleisesti oli niin, että mitä ylemmältä organisaatiotasolta haastateltava oli, sen optimistisempi hän oli pysyvyyden suhteen. Ne, joilla oli yli kymmenen vuoden työkokemusta asiakkaalla ja omasivat hyvin spesifistä asiakkaan tuotteisiin liittyvää osaamista, kokivat olonsa tukalimmaksi. Yleisesti ottaen tunne pysyvyydestä oli kuitenkin toistaiseksi hyvällä mallilla.

Työpaikan vaihtaminen

Haastattelujen perusteella tuli sellainen kuva, että ylimmällä organisaatiotasolla olevat haastateltavat olivat vähiten ajatelleet työpaikan vaihtoa, ja täten antoivat positiivisen kuvan luottamuksesta. Viimeistään ulkoistuksen tapahtuessa heräsi heilläkin ajatuksia siitä, mitä heidän työsuhteelleen kävisi toimittajalla työskennellessä. Toisaalta näillä henkilöillä on aina

ollut tietynlainen käyttäytymismalli, jonka perusteella sitoutuminen työnantajaan on ollut hyvin pitkäkestoista. Täten työntäjän vaihdon suhteen suunnitelmia näillä henkilöillä ei ole esiintynyt hirveästi aikaisemminkaan.

Muiden haastateltujen osalta työpaikan vaihtamista oli harkittu enemmän, vaikka kenenkään tapauksessa se ei tuntunut olevan akuuttia. Asiakkaan aikoihin verrattuna suurimmalla osalla oli kuitenkin työpaikkailmoitusten selaaminen vähentynyt, mutta muutamalla haastateltavista ajatukset työpaikan vaihdosta olivat taas lisääntyneet. Syitä tähän oli useita. Yhtenä esimerkkinä toimittajan konsultointiorganisaation projektiluontoisuus ja ihmisten vapaa siirtely pelotti ajatuksena sellaisia henkilöitä, jotka kaipasivat enemmän pysyvyyttä työympäristössään. Eräs haastateltavista ilmaisi ajatuksen seuraavalla tavalla:

”Ajatus, että olisi toimittajan projekteissa, joissa vaihtuu työpaikka ja kaikki säännöllisin välein, tuntuu vähän oudolta. Se vähän kannustaa katselemaan jotain muutakin. Mutta niin kauan, kun täällä ollaan... Tilannehan ei ole kauheasti muuttunut oikeastaan mihinkään. Tämä on kuitenkin lisännyt sitä ajatusmaailmaa, että jos sitä nyt joutuu pomppimaan työpaikasta toiseen, vaikka palkan maksaa sama firma, niin samalla voisi muutenkin vaihtaa työnantajaa.”

Yllä oleva vastaus kategorisoi vastaajaan negatiivisen luokkaan. Työpaikan vaihtoon kannusti joidenkin haastateltavien osalta se, että vanhoja kavereita heidän ympäriltään on jo ulkoistuksen aikana vaihtanut yritystä. Osa poislähteneistä, muun muassa systeemitestaajien osalta, ovat olleet asiakkaan järjestelmistä vankan kokemuksen omaavia spesialisteja, joiden puuttuminen on vaikeuttanut jäljelle jääneiden työntekoa sekä heikentänyt ryhmähenkeä.

Ulkoistetuista IT-ammattilaisista varsinkin nuoremmat ovat harkinneet työpaikan vaihtoa pelkän vaihtelun takia. Osalla alun raju työtapojen muuttaminen erityisesti tuntiraportoinnin osalta aiheutti paljon negatiivisia tunteita ja lisäsi ajatuksia siirtymisestä muualle. Toisaalta nyt kun tuntiraportointiin on totuttu, niin se ei ole enää merkittävästi häirinnyt työssä viihtymistä.

Yhteenveto pelkoon perustuvasta luottamuksesta

Asiakasyrityksen ennen ulkoistusta käymät usean vuoden YT-neuvottelut ovat jättäneet jokaiselle katkeria tunteita. Osalle ulkoistus tuntui hieman kuin YT-neuvottelujen jatkeelle. Monet kyseenalaistivat varsinkin alussa oman työpaikkansa pysyvyyttä uudella työnantajallaan, mutta vähitellen alun ihmettelyn jälkeen suurin osa on todennut toimittajan turvallisemmaksi työpaikaksi. Selkeitä pelkoja potkujen saamiselle ei ole täten juuri kenelläkään. Toisaalta sopimuksen seitsemän vuoden kesto herättää työntekijöissä epävarmuuden tunnetta siitä, mitä heille käy sopimuksen päättymisen jälkeen.

Sopimuksesta on kuitenkin vielä tutkimuksen tekohetkellä reilut viisi vuotta jäljellä, mikä tarkoittaa sitä, että kaikilla haastateltavista on sellainen tunne, että töitä riittää ainakin sopimuksen loppuun asti. Monet luottivat myös siihen, että töitä löytyisi toimittajan muista projekteista, vaikka yhteistyö asiakkaan kanssa päättyisikin. Vaikka monet ovat ajatelleet työpaikan vaihtoa omista syistään, niin siirtyminen muualle ei kuitenkaan ole kenellekään tällä hetkellä akuuttia. Lisäksi on hyvä todeta, että työpaikan vaihtaminen ei pakosti johdu pelosta, vaan henkilön omista preferensseistä.

Suoritukseen perustuva luottamus

Tämä luottamuksen taso rakentuu siitä, miten henkilöt kokevat suoriutuneensa annetuista tehtävistä, ja miten suoriutuminen vastaa sille asetettuja odotuksia. Jos tehtävistä suoriudutaan onnistuneesti, on oletuksena luottamuksen kasvu.

Tässä tutkimuksessa suoritukseen perustuvaa luottamusta mitataan sen perusteella, miten haastateltavien suorituskyky on muuttunut toimittajalla työskentelyn aikana. Aiempien taulukoiden tapaan alla olevassa taulukossa 5 haastateltavat on sijoitettu vastaustensa perusteella joko positiiviseen, neutraaliin tai negatiiviseen luokkaan.

Taulukko 5. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta suoritukseen perustuvan luottamuksen tasolla.

Suoritukseen perustuva luottamus	Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Työtehokkuus	6	2	1

Ensiksi tarkastellaan toimenpiteitä, joilla toimittaja on pyrkinyt kasvattamaan työntekijöiden tehokkuutta. Tarkasteluun otetaan mukaan myös asiakkaan edustajien toimenpiteet suorituskyvyn parantamiseksi, sillä ulkoistettut IT-ammattilaiset työskentelevät asiakkaan tiloissa käyttäen muun muassa heidän toimistopalvelujaan ja IT-infrastruktuuriaan. Tämän jälkeen käydään lävitse ulkoistettujen työntekijöiden antamia vastauksia.

Yritysten toimenpiteet yksikön suorituskyvyn parantamiseksi

Toimittajan puolelta ulkoistusyksiköstä vastaa yksikön johtaja, jonka pääasiallisena tehtävänä on vastata palvelujen toimittamisesta ulkoistussopimuksessa sovittujen ehtojen ja tavoitteiden mukaisesti. Täten suorituskyvyn parantaminen on sekä toimittajalla että asiakkaalla tehty koko yksikön toimintaa silmällä pitäen – ei niinkään yksittäisten henkilöiden toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Näin ollen vastaukset sekä toimittajan että asiakkaan sopimusta toteuttavilta johtajilta eivät ole kaikilta osin samassa linjassa ulkoistettujen IT-ammattilaisten kanssa. Monet ulkoistetuista työntekijöistä ovat vastanneet henkilökohtaisesta näkökulmasta, mutta osa myös koko yksikön näkökulmasta.

Toimittajan puolelta yksikön toimintaa on erityisesti tehostanut työn projektointi niin sanottujen asiakkaan tilaamien työpakettien (*work-package*) pohjalta. Tämä on selkiyttänyt ihmisten tehtäviä, ja muuttanut heidän toimintaansa tavoitteellisemmaksi. Tehokkaan projektoinnin mahdollisti jo heti ulkoistuksen alussa tuntiraportointijärjestelmä, joka vaatii päivittäisen työn raporttoimista puolen tunnin tarkkuudella. Raportoituja tunteja seurataan jatkuvasti, sillä viikoittain yksikön johdolle sekä asiakkaalle toimitetaan viikkoraportti kaikesta yksikössä tehdystä työstä. Järjestelmä on mahdollistanut paremman työn tehokkuuden mittaamisen ja sen keräämä tieto on pohjana monelle yksikössä tuotetulle raportille. Lisäksi sen rooli on myös kriittinen laskutuksessa, sillä ilman järjestelmästä saatavaa informaatiota asiakkaan laskuttaminen olisi mahdotonta.

Toinen mullistava toimintaa tehostava toimenpide suoritettiin keväällä 2005, kun ulkoistusyksikön johtaja ajoi läpi organisaatiomuutoksen. Tämän tavoitteena oli yksinkertaistaa hallinnointia ja parantaa resurssien joustavuutta. Alla on ulkoistusyksikön johtajan kuvaus organisaatiomuutoksesta:

”Keväällä (2005) tehtiin organisaatiomuutos. Vanha oli linjaorganisaatio. Ryhmät yksikössä ovat pieniä ja näin paremmaksi organisoitua asiakkaalle tarjottavien palvelujen mukaan. Organisaatiomuutoksella pyritään eri ryhmien väliset raja-aidat poistamaan, jotta ihmiset pystyisivät tekemään enemmän töitä ristiin kysynnän mukaan. Tietysti aina se ei toimi, mutta tavoitteena on saada enemmän ja enemmän moniosaajia. Ei ole pelkästään henkilöä, joka osaa vain testata, vaan on myös toinen työ, jota henkilö pystyisi tekemään. Raja-aitoja poistamalla ja organisaation joustavuutta lisäämällä pystytään kysynnän vaihteluihin paremmin reagoimaan.”

Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli tehdä yksiköstä prosessiorganisaatio, jossa työntekijät muodostavat resurssipoolin. Tällä tavoin henkilö ei olisi rajoitettu vain yhteen tehtävään, vaan mahdollisuuksien mukaan suorittaisi myös muita toimeksiantoja riippuen asiakkaan tarpeesta. Muutos vaikutti erityisesti vanhassa linjaorganisaatiossa oleviin ryhmäpäälliköihin, joiden titteli vaihtui palvelupäälliköksi. Nämä henkilöt vastustivat muutosta eniten, sillä muutoksen jälkeen uusilla palvelupäälliköillä ei ollut enää suoraa esimiesvastuuta. Heille jäi ainoastaan vastuu oman palvelunsa toimittamisesta. Palvelupäälliköiden esimiesvastuu nostettiin kokonaan seuraavalle tasolle. Näin ollen organisaatiomuutoksen jälkeen IT-ammattilaisten esimiehinä toimivat aiemman kuuden henkilön sijasta enää kaksi tuotepäällikköä.

Työn projektoinnin ja organisaatiomuutoksen lisäksi yksikön tehokkuutta on kasvattanut henkilöstömuutokset, kuten esimerkiksi uudet ulkoistusyksikköön tulleet työntekijät. Tämä on ulkoistusyksikön johtajan mielestä lisännyt toiminnan dynaamisuutta. Lisäksi yksikön toimintaa on pyritty tehostamaan hyödyntämällä enemmän toimittajan muita voimavaroja kuten esimerkiksi sen best-practice – prosessikäytäntöjä.

Alun IT-infrastruktuuriratkaisujen, joilla pyrittiin takaamaan toimittajan ja asiakkaan IT-infrastruktuurin yhteensopivuus, jälkeen asiakasyritys ei ole tarkoituksenmukaisesti pyrkinyt parantamaan ulkoistettujen IT-ammattilaisten työtehokkuutta. Sen toimenpiteet tai toiminnan vaatimukset ovat pikemminkin pakottaneet toimittajan omalla puolellaan käynnistämään toimenpiteet toiminnan tehostamiseksi. Tämän se on tehnyt muun muassa tekemällä selkeämpiä määritelmiä tilaamiinsa työpaketteihin, seurannut aktiivisesti työn etenemistä ja tuloksia sekä indikoinut selkeästi toimittajalle, että he vaativat kumppaniltaan hyvää performanssia. Kuten asiakasyrityksen operatiivinen johtaja asian ilmaisi, heidän

lähestymistapansa toimittajan ulkoistusyksikön toiminnan parantamiseksi on ollut enemmän ”ruoska- kuin porkkanamaista” lähestymistä.

Yritysten operatiivisella tasolla molemmat osapuolet pyrkivät siihen, että toimittajan ulkoistusyksikön toiminta olisi mahdollisimman tehokasta, jotta tavoitteet palvelujen toimittamisessa saavutettaisiin. Asiakas on selkeästi ollut enemmän taustaroolissa vaatimustensa kanssa ja toimittaja on pyrkinyt vastaamaan vaatimuksiin tekemällä niin järjestelmä-, prosessi- kuin organisatorisia ratkaisuja toiminnan tehostamiseksi.

Ulkoistettujen IT-ammattilaisten työn tehokkuus

Kuten tämän osion alussa ilmaistiin, ulkoistetut IT-ammattilaiset sisällyttivät vastauksiinsa sekä henkilökohtaisen suorituskyykensä kehityksen että näkemyksensä koko yksikön toiminnan tehostumisesta. Jos vastaajien mielestä yksikön tehokkuus oli kasvanut, vaikka henkilökohtainen tehokkuus ei ollutkaan selkeästi kasvanut, se luokiteltiin positiiviseksi vastaukseksi. Näin olettaen enemmistö oli sitä mieltä, että tehokkuutta oli tullut lisää. Ainoastaan yksi vastaaja oli selkeästi negatiivisella kannalla, kuten taulukosta 5 tulee ilmi.

Merkittävimmät tekijät työskentelyn tehostumiseen saavutettiin tuntiraportoinnin, järjestelmällisempien prosessien ja tarkempien asiakasrajapintamääritelmien kautta. Eräs organisaatiossa ylimmällä tasolla oleva haastateltava esitti näkemyksensä seuraavin sanoin:

”Henkilökohtainen panostaminen tai tekeminen tuskin on muuttunut. Työtä tehdään nyt järjestelmällisemmin, jolloin sitä kautta tulokset ovat voineet parantua. Ennen kaikkea tehdään organisaationa järjestelmällisesti, jolloin kokonaistulos koostuu koko organisaation tekemisestä. Täten yksittäinen ihminen ei pääse vaikuttamaan toistensa tekemiseen sillä tavalla.”

Henkilökohtaista muutosta tehokkuuteen kuitenkin esiintyi haastateltavien joukossa. Yksi palvelupääälliköistä koki henkilökohtaisen tehokkuuden parantuneen, koska asiakkaalta ei tullut enää turhia työselvityksiä käsiteltäväksi; Asiakas tietää nyt ulkoistuksen myötä työn hinnan ja jättää turhat kyselyt pois. Alimmalla organisaation tasolla tehokkuuden kasvu tarkemman raportoinnin takia ilmeni eräällä haastateltavalla muun muassa siten, että nyt hän keskittyy tekemään enemmän aktiivista työtä. Edelliseen hieman viitaten eräs toinen

haastateltavista sanoi, että hänen työtehokkuutensa ei ole muuttunut muuten kuin siten, että nykyään hän kieltäytyy useammin työpyynnöistä, koska toisesta projektista laskutetaan asiakasta ja toisesta ei. Voidaan siis olettaa, että työpanoksen oikea kohdistaminen myös henkilökohtaisella tasolla on parantunut. Toisaalta huonona puolena voi olla sekin, että nyt joitain asioita jää tekemättä, koska ne eivät ole laskutettavuuden kannalta niin merkittäviä.

Vaikka koko yksikön tasolla tehokkaampi raportointi ja tarkkailu ovat tehostaneet toimintaa, niin joillakin se näkyy henkilökohtaisella tasolla riesana. Esimerkiksi palveluvastaavien täytyy oman tuntiraportointinsa lisäksi tarkastaa myös oman ryhmänsä tuntiraportoinnit. Tämän eräs haastatelluista koki tehokkuutta heikentävänä toimenpiteenä. Lisäksi palveluvastaavien täytyy nykyään raportoida toimistaan huomattavasti tarkemmin kuin asiakkaan aikoihin, mikä on lisännyt työtaakkaa. Toisaalta heidän tekemät raportit ovat hyödyllisiä ja pitkällä aikavälillä niiden hyödyntäminen tuo varmasti lisää tehokkuutta toimintaan.

Eräs pitkän kokemuksen omaava haastateltava koki itsensä väliinputoajaksi, sillä hän ei osannut sanoa, tulisiko hänen keskittää työpanoksensa toimittajaan vai asiakasyritykseen. Asiakkaalla työskennellessä hän tiesi täsmälleen, mitä häneltä vaadittiin. Silloin hän oli valmis panostamaan täysillä tavoitteiden saavuttamiseksi. Nykytilanteessa hänen tehtävänantonsa ovat olleet kuitenkin niin epämääräisiä, että hän ei aina edes tiennyt tekekö hän juuri sitä, mitä häneltä vaaditaan. Tämä on laskenut hänen intohimoaan työntekoa kohtaan ja tämän myötä henkilökohtaista työtehokkuutta. Hänen mukaansa työtehokkuus lähtee juuri intohimosta työhön. Kyseinen henkilö kuitenkin tunnusti, että järjestelmällisempi ote työntekoon on tuonut ulkoistusyksikön tasolla lisätehokkuutta, joten hänet luokiteltiin neutraaliksi.

Yhteenveto suoritukseen perustuvasta luottamuksesta

Toimittajan puolelta on tehty paljon toimenpiteitä yksikön suorituskyvyn parantamiseksi. Näistä radikaaleimmat ovat olleet tuntiraportoinnin käyttöönotto sekä organisaatiomuutos, jolla tavoiteltiin lisäjoustavuutta resursointiin. Näiden lisäksi toimittajan parhaita työkäytäntöjä pyritään jatkossa hyödyntämään enemmän toiminnan tehostamiseksi.

Alun IT-infrastruktuuriratkaisujen jälkeen asiakasyritys ei ole suoranaisesti osallistunut ulkoistettujen IT-ammattilaisten suorituskyvyn tehostamiseen. Kuitenkin heidän taustalla leijuvat vaatimuksensa tavoitteiden saavuttamiseksi ovat virkistäneet toimittajan toimenpiteitä.

IT-ammattilaisia haastateltaessa tuli ilmi, että henkilökohtaisella tasolla suorituskyvyn parantumisessa oli eniten hajontaa niin parempaan kuin huonompaankin suuntaan. Suurin osa haastateltavista kuitenkin myönsi, että toimittajalla toiminta on muuttunut paremmin organisoiduksi ja järjestelmällisemmäksi. Tiukempi valvonta, parantuneet prosessit ja tarkemmin määritellyt vaatimukset sekä asiakasrajapinnat ovat kasvattaneet koko yksikön toiminnan tehokkuutta. Vastausten perusteella voi täten tehdä johtopäätöksen, että suurimmalla osalla haastatelluista IT-ammattilaisista luottamus toimittajaan oli suoritustasolla melko hyvä.

Tietoon perustuva luottamus

Luottamus tällä tasolla on rationaalinen valinta, joka perustuu aiempaan kokemukseen tai havaintoihin toisen kyvykkyyksistä. Toisin sanoen tietoon perustuva luottamus perustuu siihen, mitä toisesta osapuolesta tiedetään. Edellisen kohdan suoritukseen perustuva luottamus toimii tämän tason luottamuksen rakentajana, sillä nyt luottavalla osapuolella on jo jonkinlaista kokemusta luotettavan kyvykkyyksistä – tässä tapauksessa suorituskyvystä.

Tämän tason luottamusta mitataan sillä, miten ulkoistettujen IT-ammattilaisten tieto toimittajan organisaatiokulttuurista ja sen urakehitysmahdollisuuksista on vastannut henkilöiden odotuksia. Alla olevassa taulukossa 6 on yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumisesta.

Taulukko 6. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta tietoon perustuvan luottamuksen tasolla.

Tietoon perustuva luottamus	Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Organisaatiokulttuuri	2	5	2
Urakehitysmahdollisuudet	3	3	3

Haastatteluissa kävi ilmi, että suurempia odotuksia toimittajan organisaatiokulttuurista ei ollut. Taustalla leijui kuitenkin mielikuva isosta amerikkalaisesta yrityksestä, jossa ”viivan alapuoli ratkaisee enemmän kuin ihmiset organisaatiossa”, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi. Amerikkalaisuuden lisäksi toimittajan konsulttitausta herätti ihmisissä negatiivisia tunteita, sillä sen dynaamisuutta ja myyntipainetta korostavat arvot eivät sopineet ulkoistusyksikköön, jossa suurin osa ihmisistä kaipasi pysyvyyttä. Negatiivisin näkemys tästä oli seuraavanlainen:

”Tavallaan ei ole hyväksytty sitä, että joudut kauppaamaan itseäsi eri tehtäviin. Sinua pystytään myymään asiasta toiseen oikeastaan kysymättä. Sen jälkeen, kun olet ostotavaraa ulkoistavalla yritykselle, niin se kohtelu on ollut sitä, että sinusta maksetaan joku hinta ja sinä teet vain näitä hommia.”

Kahdella haastatelluista oli muodostunut positiivinen kuva toimittajan organisaatiokulttuurista. Positiivista on ollut muun muassa kokemukset siitä, että toimittaja pyrkii luomaan konsultoinnista eroavaa organisaatiokulttuuria ulkoistusyksiköihinsä. Lisäksi osa näkee toimittajan asenteen jatkuvaan kehitykseen mahdollisuutena parantaa sekä asiakkaan että toimittajan ulkoistusyksikön toimintaa. Ylimmän tason IT-ammattilaiset ovat olleet kontaktissa toimittajayrityksen muiden työntekijöiden kanssa, minkä myötä positiivinen mielikuva heidän ammattitaitoisuudesta on vahvistunut.

Loppujen lopuksi käsitykset toimittajan organisaatiokulttuurista muuttuvat melko hitaasti, sillä käytännön päivittäisessä työssä taustalla olevaa toimittajan muuta liiketoimintaa ei näy juuri lainkaan. Muun muassa tämän takia suurin osa antoi neutraalin kuvan vastauksissaan. Vaikka työnantajan vaihtuminen onkin tuonut mukanaan muutoksia, töitä tehdään edelleen samoissa tiloissa, samojen työkavereiden kanssa ja samojen esimiesten alaisuudessa. Eräs IT-ammattilaisista ilmaisi ulkoistusyksikön eristäytyneisyyden seuraavalla tavalla:

”Ollaan niin oma, itsenäinen yksikkö, että en sillä tavalla ole huomannut ilmapiirissä isompia muutoksia. Ollaan melkein irti toimittajasta tällaisessa normaalielämässä. Ainoastaan yrityksen tietojärjestelmät luovat yhteyttä muuhun yritykseen. Ja silloin tällöin pääpaikalta vierailevat johtajat.”

Yksikön eristyneisyys muun yrityksen toiminnasta viittaa siihen, että suurimmalle osalle toimittaja merkitsee ulkoistusyksikköä ja täten toimittajan muu organisaatiokulttuuri jää varjoon. Näin ollen luottamuksen rakentuminen tällä tasolla ei välttämättä riipu ollenkaan siitä, millainen organisaatiokulttuuri muualla toimittajan yrityksessä on, vaan pikemminkin siitä, millainen organisaatiokulttuuri ulkoistusyksikön sisällä on ja miten se tulee kehittymään. Tätä aihetta sivutaan myöhemmin tässä tutkimuksessa samaistumiseen perustuvan luottamuksen yhteydessä.

Tästä osiosta voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että kahta henkilöä lukuun ottamatta toimittajan organisaatiokulttuurilla ei ole ollut suurempaa vaikutusta luottamuksen rakentumisessa. Toisaalta joillekin toimittajan konsulttitausta on herättänyt negatiivisia tunteita. Kuitenkin päivittäisessä toiminnassa suurin osa asioista on edelleen samalla tavalla kuin aikaisemmin, joten suurempaa muutosta ei ole tapahtunut liittyen organisaatiokulttuuriin.

Urakehitys

Suurin osa haastateltavista on tiedostanut urakehitysmahdollisuudet toimittajalla, mutta tyytyväisyydessä siihen oli jonkun verran hajontaa. Ylimmällä tasolla oltiin selkeästi tyytyväisimpiä urakehitysmahdollisuuksiin. Toisaalta heidän asemansa johdosta haasteita ja töitä ulkoistusyksikön sisällä on riittämiin. Näin ollen urakehitystarpeita heillä ei juuri ole. He ovat kuitenkin nähneet eniten, mitä muualla toimittajan yrityksessä tapahtuu ja tämän pohjalta heidän näkemyksensä urakehitysmahdollisuuksista ovat teoriassa rajattomat.

Sen sijaan alemmilla organisaatiotasoilla esiintyi kahdenlaisia mielipiteitä: a) urakehitysmahdollisuuksiin oltiin eri syiden takia tyytymättömiä tai b) ne koettiin hyväksi, mutta ei tarpeellisiksi. Jälkimmäiset sijoitettiin vastauksillaan neutraalin luokkaan. Tyytymättömyyttä esiintyi muun muassa siinä, että urakehitys konsultointipuolella oli selkeä, mutta pysyvämpää organisaatiota halutessa, siihen ei tuntunut olevan mahdollisuuksia.

”Konsulttipuolella näkyy selkeästi polku, mutta en sinne suoraan halua. Muita paikkoja ei hirveästi käsittääkseni olekaan. Haluan kuitenkin tämän tyypistä organisaatorakennetta, joka meillä vieläkin täällä ulkoistusyksikössä on jollakin tasolla. Että on pysyvämpi organisaatio ja jos on projekti, niin se on usean vuoden projekti. Sellaisia caseja ei ole toimittajalla ainakaan minun tiedossa.”

Tyytymättömyyttä esiintyi myös siinä, että vaikka halukkuutta urakehitykseen olisikin, niin siihen ei ollut yksikön näkökulmasta kuitenkaan mahdollisuuksia:

”Olen jumissa täällä. Jos on korkea laskutettavuus ja olet jossain hommassa, jossa pystyt laskuttamaan kaikki tunnit, mitä teet, niin firmalla ei ole mitään tarvetta siirtää muualle. Jos esittää halunsa siirtoon esimerkiksi vaihtelun takia tai haluaa monipuolistaa osaamistaan, niin johto ei hirveän mielellään siirrä pois, kun ajattelee vain laskutettavuutta. Tehdään kaikkensa, että pysytään hommassa, jotta saadaan pyöritettyä rahaa.”

Osa haastatelluista oli kuitenkin tyytyväisiä nykyiseen työpaikkaansa, joten tyytyväisyys jo pelkästään siihen oli jo hyvällä tasolla. Urakehitysmahdollisuudet olivat kuitenkin tiedossa ja omalla tavallaan niihin oltiin tyytyväisiä, kuten eräs haastateltavista totesi:

”Yleisellä tasolla olen ihan tyytyväinen siihen politiikkaan, miten eteneminen yrityksen sisällä voisi tapahtua, mikäli asianomaisilla olisi kiinnostusta siihen. Henkilökohtaisesti minulla ei ole mitään urasuunnitelmia. Minä aion pysyä puhtaasti lattiataason teknisissä tehtävissä. Luulisin, että semmoisiakin tyyppejä kuitenkin kaivataan edelleen - ettei kaikkien tarvitse olla urasuuntautuneita.”

Yllä oleva vastaus edusti neutraalia luokkaa. Suurin osa haastatelluista IT-ammattilaisista on siis tiedostanut urakehitysmahdollisuudet toimittajalla, mutta harvalla heistä on todellista kunnianhimoa siihen. Osakseen urakehitystarpeiden puute voi olla seurausta siitä, että toimittaja nähdään voimakkaasti konsultointiyrityksenä. Monet kokevat toimittajan konsultointiorganisaation sellaisena, jossa peli on niin kovaa, että vain fikset ja energiset ihmiset pärjäävät.

Johtopäätöksenä voisi todeta, että urakehitysmahdollisuuksiin ollaan siinä mielessä tyytyväisiä, että niitä on ainakin olemassa ja niistä viestitään henkilöstölle. Jotkut ottivat tämän positiivisesti vastaan, mutta yhtä moni suhtautui tähän neutraalisti. Samalla tavoin tyytymättömyyttä esiintyi muutamilla haastateltavista siinä, että urakehitys on tällä hetkellä suurimmalle osalle mahdollista vain konsultointipuolelle siirryttäessä. Konsultointiorganisaatio taas ei sovi sellaisille henkilöille, jotka kaipaavat pysyvämpää

työympäristöä. Luottamusta toimittajaan tämän suhteen siis esiintyy, mutta huomattavasti parempaa se olisi, jos urakehitysmahdollisuudet ulkoistusliiketoiminnassa olisivat tasapuolisemmat verrattuna konsultointiin.

Yhteenveto tietoon perustuvasta luottamuksesta

Tietoon perustuvaa luottamusta tutkittiin kysymällä ulkoistetuilta IT-ammattilaisilta heidän kokemuksistaan toimittajan organisaatiokulttuurista sekä heidän näkemyksiään omasta urakehitysmahdollisuudesta. Näiden vastausten perusteella tutkija pystyi tekemään johtopäätöksiä tämän tason luottamuksesta.

Kysyttäessä yrityksen organisaatiokulttuurista kävi ilmi, että yrityksen muu organisaatio on melko kaukainen ulkoistusyksikön henkilöille. Monille toimittajaa edusti vain heidän IT-järjestelmänsä, kuten esimerkiksi tuntiraportoinjärjestelmä. Muuten toiminta yksikössä on ollut pitkälle samanlaista kuin asiakkaan aikoihin. Tieto toimittajan organisaatiokulttuurista jäi näin ollen mielikuvien varaan, joita vallitsivat mielikuvat isosta amerikkalaisesta yrityksestä, jossa numerot ratkaisevat. Osalla nämä ajatukset olivat ajan kuluessa pehmenneet, mutta joillakin ne ovat edelleen voimassa.

Haastateltavien vastausten perusteella vaikutti siltä, että suurimmalle osalle tieto toimittajan organisaatiokulttuurista ei ole juurikaan vaikuttanut luottamusta rakentavasti. Pikemminkin vaikutti siltä, että ihmiset ovat olleet tyytyväisiä siihen, että oma lähiympäristö on pysynyt melko ennallaan. Tämän myötä tieto siitä, että heitä ei yritetä edes pakosti sulauttaa toimittajan organisaatioon täydellisesti, on voinut kasvattaa heidän luottamustaan uuteen työnantajaan. Tämä ei kuitenkaan tullut eksplisiittisesti esille vastauksissa vaan enemmänkin tutkijan omien havaintojen kautta.

Toinen luottamuksen mitta tällä tasolla oli näkemykset urakehitysmahdollisuuksista. Suurin osa tiedosti näiden kattavan olemassaolon lähes ainoastaan konsultointipuolella. Monia ura konsultointipuolella ei kuitenkaan houkutellut. Siinä mielessä oltiin tyytyväisiä, että mahdollisuuksia oli, mutta ne eivät pakosti olleet juuri sitä, mitä he toivoisivat. Monet kuitenkin myönsivät sen, että urakehitys oli vain itsestä kiinni. Vastaukset liittyen henkilökohtaiseen urakehitykseen jakautuivat tasaisesti kaikkien kolmen luokan kesken. Näin

ollen voisi olettaa, että urakehitysmahdollisuudet olivat jollakin tasolla kasvattaneet luottamusta toimittajaa kohtaan.

Tietoon perustuvaa luottamusta tutkittaessa vastaukset eivät olleet enää niin yksikäsitteisiä kuin aiemmissa osioissa. Kokonaisuudessaan alkoi näkyä heikkenemisen merkkejä luottamuksessa koko toimittajan yritystä kohtaan. Kokonaisluottamuksen heikentyminen näkyi muun muassa oman ulkoistusyksikön merkityksen kasvussa. Lisäksi yhä selkeämmin alkoi tulla esille se, että ihmisten luottamus aiemmilla tasoilla heijastui samansuuntaisesti seuraavalle tasolle.

Koska hajonta vastaajien välillä alkoi tällä tasolla kasvaa yhä enemmän, niin voisi olettaa, että haastateltavat ovat eri luottamuksen suhteen eri kehitysvaiheissa. Voidaan siis olettaa, että seuraavaa tasoa, eli samaistumiseen perustuvaa luottamusta, voidaan edelleen tutkia, koska luottamus on ainakin osalla IT-ammattilaisista rakentunut tietoon perustuvan luottamuksen tasolle asti.

Samaistumiseen perustuva luottamus

Tämä luottamustaso perustuu siihen, että luottava osapuoli on lähes kokonaan samaistunut luotettavan osapuolen toimintaan ja tavoitteisiin. Näin ollen omaa toimintaa ei enää varjosta pelko irtisanomisesta tai epävarmuus toisen suorituskyvystä. Sen sijaan toimintaa kuvastaa syvä yhteistyö ja sitoutuneisuus niin, että töitä tehdään molempien parhaaksi.

Samaistumiseen perustuvaa luottamusta tarkastellaan yhteenkuuluvuuden tunteen, ammatillisen tärkeyden tunteen ja sitoutuneisuuden perusteella. Alla olevassa taulukossa 7 on ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakauma.

Taulukko 7. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautumasta samaistumiseen perustuvan luottamuksen tasolla.

Samaistumiseen perustuva luottamus	Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Yhteenkuuluvuus	0	8	1
Ammatillinen tärkeys	3	4	2
Sitoutuneisuus	1	3	5

Yhteenkuuluvuus

Tässä kappaleessa esitellään ensin toimenpiteitä, joilla yhteenkuuluvuutta on pyritty yksikössä rakentamaan. Tämän jälkeen koostetaan haastateltavien vastauksista näkemys yhteenkuuluvuuden tunteesta.

Toimittajalla on monenlaisia toimenpiteitä, joilla pyritään luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Perinteiset ovat yrityksen kesä- ja joulujuhlat, joissa on mahdollisuus tutustua myös muihin yrityksen työntekijöihin. Lisäksi yrityksen perinteisiin kuuluvat puolivuositteiset Away Day - seminaarit, joissa toimittajan konsultit vapautetaan projekteistaan kokonaisen päivän ajaksi ja kutsutaan yhteiseen tapahtumaan. Away Day:ssä käydään lävitse muun muassa toimittajayrityksen kuluvan vuoden toimintaa sekä eri toimialojen tulevia trendejä.

Toimittaja pyrkii aktiivisesti rakentamaan myös yrityksen sisäisiä virtuaaliyhteisöjä (*Community of Practice*) globaalilla tasolla. Virtuaaliyhteisöt mahdollistavat eri osaamisalueiden ammattilaisten kohtaamisen. Yhteisöt järjestävät myös aika-ajoin seminaareja, joihin työntekijät voivat halutessaan osallistua. Yrityksellä on myös tarjolla vapaa-ajanviettomahdollisuuksia Fûn-toiminnan muodossa (ks. Liite 5. Käsitteistöä), jossa työntekijät voivat yrityksen subventoimana yhdessä harrastaa erilaisia urheilulajeja tai osallistua kulttuuritapahtumiin. Yrityksen sisäisessä viestinnässä sekä globaalilta että Suomen tasolta tulee kuukausittain kaikille työntekijöille sähköpostia, jossa kerrotaan yrityksen lyhyen aikavälin tapahtumista.

Toimittajan yritys tukee myös ulkoistusyksiköiden paikallistason toimintaa. Ulkoistusyksikössä on muun muassa omaa Fûn-toimintaa ja 2005 syksyllä saatiinkin järjestettyä yksikön sisäinen retki Nuuksion luonnonpuistoon. Lisäksi noin kerran kahdessa kuukaudessa yksikön sisällä järjestetään niin sanottu Unit Meeting, jonne kaikki yksikön työntekijät ovat tervetulleita. Niissä kerrotaan yleensä yksikön toiminnasta laajemmin ja siitä, mitä esimerkiksi muualla yrityksen Suomen ulkoistustoiminnassa on tapahtunut. Tapahtumiin on myös osallistunut vierailijapuhujia Suomen yrityksen johtotasolta asti.

Monen henkilön vastauksesta paistoi lävitse fakta, että heidän ulkoistusyksikkönsä on melko eristäytynyt muusta yrityksestä. Tämän tosiasian säestämänä yhteenkuuluvuutta koko toimittajan yritystä kohtaan ei haastateltavilla juuri ollut. Lähes kaikki kuitenkin tunsivat

yhteenkuuluvuutta ulkoistusyksikköä kohtaan. Koska tutkimuksen kohteena on luottamus koko yritystä kohtaan, niin tutkija sijoitti kaikki ulkoistusyksikköön kohdistuvat vastaukset neutraaliin luokkaan.

Heikko yhteenkuuluvuuden tunne toimittajaa kohtaan tuli esille muun muassa siinä, miten yrityksen perinteisiin tapahtumiin, kuten kesäjuhliin, joulujuhliin sekä Away Day:hin, suhtaudutaan. Osa haastatelluista – erityisesti pitkän kokemuksen omaavat - eivät ole ottanut näihin tapahtumiin juuri lainkaan osaa, mutta toisaalta samanlainen tapa oli näillä henkilöillä jo asiakkaan aikoihin. Vaikka ulkoistetuilla IT-ammattilaisilla halukkuutta osallistumiseen olisikin, niin se, että monesti yrityksen juhlat on järjestetty viikonloppuisin, on vaikuttanut osallistujamääriin alentavasti. Monet ovat valinneet oman perheensä yrityksen edelle, mikä kertoo jotakin sitoutumisasteesta yritystä kohtaan.

Toisaalta ne, jotka ovat osallistuneet yhteisiin tapahtumiin, ovat yleensä pitäneet niistä. Tapahtumissa on yleensä annettu relevanttia tietoa omaan työhön liittyen. Lisäksi ne ovat tarjonneet niitä harvoja mahdollisuuksia tutustua myös yrityksen muihin työntekijöihin. Osittain hieman tapahtumien tarkoitusta vastaan eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että yhteiset tapahtumat ovat pikemminkin vahvistaneet oman ulkoistusyksikön jäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuutta sen sijaan, että yhteenkuuluvuuden tunne itse toimittajan yritystä kohtaan olisi lisääntynyt. Tämä johtuu siitä, että yksikön ulkopuolisissa tapahtumissa yksikön jäsenet hakeutuvat pääasiassa vain toistensa seuraan. Toimittajan virtuaaliyhteisöt ja niiden seminaarit ovat taas koskeneet enemmän ylimmän tason IT-ammattilaisia. Näissä yhteisöissä heillä on ollut mahdollisuus laajentaa kontaktiverkostoaan tutustumalla muihin saman tason henkilöihin.

Suurimmalle osalle ulkoistetuista henkilöistä yksikön sisäinen yhteenkuuluvuus vaikuttaa tärkeämmältä kuin yhteenkuuluvuuden tunne koko yritystä kohtaan. Tähän vaikuttaa luonnollisesti se, että monet ihmisistä ovat tehneet töitä yhdessä jo pitkään ja täten tuntevat toisensa hyvin. Kaikille ulkoistetuille IT-ammattilaisille tarkoitettujen yksikön sisäiset Unit Meetingit ovat olleet suosittuja, sillä ne ovat koskeneet sisällöltään juuri ulkoistusyksiköiden – myös muiden kuin tutkimusta koskevan ulkoistusyksikön – toimintaa. Lisäksi niissä vierailevat johtajat ovat viestineet, että yksikön henkilöstö koetaan tärkeäksi.

Fûn-toiminta on haastateltujen mukaan lupailut jo pitkään tapahtumia, mutta vasta kevästä 2005 lähtien se on lähtenyt kunnolla käyntiin ja samaisena syksynä toteutuikin yksikön sisäinen retki Nuuksioon, jonka osanotto päihitti kaikki muut tapahtumat. Osa haastatelluista toivoi näihin retkiin myös osallistujia yrityksen muusta johdosta. Tämä lisäisi ainakin heidän osaltaan yhteenkuuluvuuden tunnetta toimittajaa – ei pakosti pelkästään ulkoistusyksikköä – kohtaan. Suomen johdon lähettämiä joukkosähköposteja ainakin yksi haastatelluista piti erinomaisena tapana lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta hänen kohdallaan.

Kaiken kaikkiaan ulkoistetut IT-ammattilaiset myönsivät, että toimittajalla on paljon toimenpiteitä yhteenkuuluvuuden rakentamiseksi. Tähän ulkoistusyksikköön tai kulttuuriin ne soveltuvat kokonaistasolla kuitenkin melko heikosti. Sen sijaan yhteenkuuluvuutta yksikön sisällä pidetään hyvänä, vaikka yksi haastatelluista ilmaisikin, että hänen mielestään jopa tällä tasolla se on huonontunut. Toisaalta haasteltavat ovat kokeneet sen hyväksi, että ryhmähenkeä kasvattavia toimenpiteitä on tehty erikseen myös yksikön sisäisesti. Odotukset suuremmasta näkyvyydestä muun muassa Fûn-toiminnan osalta kyttee kuitenkin pinnan alla.

Yhteenkuuluvuuden lisäämiseen on siis toimittajalla panostettu, ja vaikka tällä hetkellä tunne siitä kohdistuu enemmänkin omaan ulkoistusyksikköön, niin on hyvin mahdollista, että ajan myötä myös muu yritys vähitellen koetaan omaksi.

Ammatillisen tärkeyden tunne

Haastateltavilta kysyttiin, tuntevatko he itsensä ammattitaitonsa puolesta tärkeäksi organisaatiossaan, ja jos he tunsivat, niin miten se tuli esille. Kävi ilmi, että tämä oli samaistumiseen perustuvan luottamuksen komponenteista onnistunein. Erityisesti ylin johto koki olevansa tärkeitä ammattitaitonsa puolesta, minkä takia heidät sijoitettiin positiiviseen luokkaan. Neutraaleiksi vastauksiksi luokiteltiin sellaiset, joissa tärkeyden tunne koski ainoastaan ulkoistusyksikköä. Alla on esimerkki neutraalista vastauksesta:

”Nykyisessä tehtävässäni tässä ulkoistusyksikössä ymmärrän erittäin hyvin, mikä minun tehtäväni on, mitkä ovat vastuualueeni, mitkä asiat ovat minusta riippuvaisia, mitä työkaluja voin käyttää työssäni ja niin edelleen. Mutta en näe paljon muuta kuin tämän yksikön, kun ajattelen rooliani koko yrityksen näkökulmasta. Tämä näkökulma on taas sellaista, joka ei mene kovinkaan syvälle.”

Ainoastaan yksi haastatelluista ei tuntenut itseään ollenkaan tärkeäksi, sillä hänen mukaansa samanlaisia työntekijöitä löytyisi ”pilvin pimein” muualtakin. Hän lisäsi vielä näkemyksensä siitä, että jos toimittaja voisi teettää hänen työnsä jollain halvemman paikan miehellä, niin sen he tekisivät. Halvemmalla paikalla tässä yhteydessä voidaan ajatella tarkoittavan toimittajan halvemmissa maissa, kuten Latviassa ja Intiassa, toimivia kehitysyksiköitä. Toinen negatiiviseen luokkaan sijoitetuista vastauksista liittyi siihen, että haastateltava koki oman asiakasspesifisen osaamisensa lähes täysin turhaksi muissa toimittajan projekteissa.

Ulkoistuksen luonne on kuitenkin sellainen, että asiakasyritys on siirtänyt toimittajan vastuulle koko vanhan järjestelmänsä ylläpidon, mikä kattaa edelleen lähemmäs 50 % koko yrityksen liikevaihdosta. Näin ollen asiakas on hyvin riippuvainen ulkoistuksen toimivuudesta ja tämän myötä myös toimittaja henkilöstönsä ammattitaidosta. Ilman ulkoistettuja IT-ammattilaisia toimittaja ei pystyisi toimittamaan sopimuksessa määriteltyjä palveluja. Tämä korostaakin ulkoistettujen työntekijöiden tärkeyttä yksikön sisällä. Monet heistä omaavat vanhasta tuotteesta niin asiakasspesifistä ammattitaitoa, kokemusta ja hiljaista tietoa, joita muualta olisi melkein mahdotonta saada. Eräs järjestelmäspesialisti ilmaisi asian seuraavalla tavalla:

”Koen olevani tärkeä. Tiedän, että minun korvaaminen tietenkin onnistuisi, mutta se vaatisi aikaa. Kouluttamisaika, ennen kuin olisi samassa tilassa minun kanssa, olisi vähintään vuosi riippuen henkilön kyvyistä. Johtuen asiakkaan TMS-tuotteen kehittämisen historiasta, kaikkia asioita ei ole paperilla, joita uusi ihminen voisi vain lukea. Ne täytyy vain tietää.”

Tärkeyden tunnetta voi ajan myötä heikentää epätietoisuus siitä, kuinka kauan asiakkaan vanhaa TMS-tuotetta aiotaan vielä pitää yllä. Asiakkaan uuden tuotteen – Next Generation Messaging System (NGM) – on nimittäin tarkoitus korvata vanha järjestelmä ajan myötä. Ulkoistetuilla IT-ammattilaisilla tietotaito kohdistuu täysin TMS:ään, ja erityisesti alimman tasolla erikoisosajilla siirrettävyys toimittajan muihin projekteihin on heikkoa.

Tällä hetkellä ammatillisen tärkeyden tunne on lähes kaikilla edelleen voimassa. Jo alussa pelkoon liittyvää luottamusta tarkasteltaessa ajatukset työpaikan vaihdosta kuvastivat myös

osittain sitä näkemystä, että IT-ammattilaiset kokevat itsensä yksikön sisällä tärkeäksi. Kenelläkään heistä ei ollut akuuttia tarvetta työpaikan vaihtoon.

Haastateltavien käsitys omasta tärkeydestään oli tullut eksplisiittisimmin esille kollegoiden tai esimiesten antamalla hyvällä palautteella, jota moni haastateltavista oli saanut osakseen. Tämä tieto oli koettu kannustavaksi.

”Asiakkaalla palkitseminen ja palaute omasta työstä oli hieman epäorganisoitua siinä mielessä, että ei oikeastaan tiennyt tarkalleen, mihin tuli tähdätä. Siellä ei oikeastaan ollut mitään konkreettista liittyen palautteeseen; Ihan sama tekikö parastaan vai ei, niin sillä ei ollut mitään seurauksia. Tämä oli hyvin turhauttavaa. Ainakin toimittajalla tiedän, mitä tehdä ja mitä on tulossa. Minulla on sellainen tunne, että täällä olen saanut reilua palkitsemista ja palautetta. Tämän suhteen on tuntunut hyvältä.”

Kuten aiemmin käsitelty yhteenkuuluvuuden tunne, niin myös ammatillinen tärkeys kohdistuu omaan lähiympäristöön – tässä tapauksessa ulkoistusyksikköön. Suurin osa tuntee ammattitaitonsa ja pitkän kokemuksensa asiakkaan tuotteesta arvostetuksi. Tämä on tullut myös ilmi hyvästä palautteesta, joita osa haastateltavista oli saanut osakseen. Hieman epätietoisuutta - erityisesti alimmalla organisaatiotasolla – vallitsee asiakkaan uuden NGM-tuotteen suhteen. Tästä tuotteesta heillä ei ole kokemusta ja ilmassa leijuva fakta näyttää olevan se, että on vain ajan kysymys, kun vanha tuote ajetaan alas. Tämän tapahtuessa ulkoistetuilta IT-ammattilaisilta voisi loppua työt. Toisaalta suurin heistä uskoo, että toimittajalta löytyisi työtä myös muualta.

Sitoutuneisuus

Tämän kohdalla kysyttiin sitoutuneisuutta toimittajan liiketoimintaa ja sen tavoitteita kohtaan, eli tuntevatko haastateltavat itsensä yrityksen työntekijöiksi. Tutkijan päätarkoitus kysymykselle oli saada selville tuntevatko ulkoistetut IT-ammattilaiset itsensä toimittajan työntekijöiksi. Käsite itsessään on melko abstrakti vaatien paljon selitystä, joten tutkija päätti helpottaa vastaajien tehtävää lisäämällä käsitteen ”toimittajan liiketoiminta ja sen tavoitteet” kysymykseen mukaan. Alla olevassa tekstissä puhuttaessa sitoutuneisuudesta, kyseinen käsite sisältää myös tunteen toimittajan työntekijänä olemisesta.

Yhtä henkilöä lukuun ottamatta koko yrityksen liiketoimintaa ja sen tavoitteita kohtaan ei tunnettu juuri lainkaan sitoutuneisuutta. Sen sijaan toimittajan pelkän ulkoistusliiketoiminnan tasolla yksikön ylimmän tason edustajat, ja osa muistakin haastatelluista, olivat sitoutuneita. Tämän takia osa haastateltavista sijoitettiin neutraaliin luokkaan, vaikkakin yli puolet vastaajista antoi negatiivisen kuvan vastauksessaan. Eräs ylimmältä tasolta, joka sijoitettiin neutraaliin luokkaan, vastasi sitoutuneisuudesta kysyttäessä seuraavalla tavalla:

”Vastaus on kyllä, olen sitoutunut yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Tunnenko olevani toimittajan työntekijä on vähän erilainen asia, sillä konsulttipuoli on vielä niin vahvassa roolissa, ja minä en rinnasta itseäni konsulttimaailmaan. Mutta toimittajan ulkoistusliiketoimintaan olen kyllä sitoutunut.”

Koska yllä olevassa vastauksessa esiintyi sekä positiivisia että negatiivisia toteamuksia, se leimattiin neutraaliksi. Siirryttäessä tarkastelemaan sitoutuneisuutta ulkoistusyksikön tasolla, vastauksissa alkoi esiintyä enemmän hajontaa verrattuna kahteen edelliseen komponenttiin. Sitoutuneisuuden suhteen yli puolet haastateltavista ei voinut sanoa olevansa edes sitoutunut oman ulkoistusyksikkönsä liiketoimintaan. Tämän takia moni haastateltavista sijoitettiin negatiiviseen luokkaan.

Erään haastateltavan tapauksessa sitoutuneisuus edellistä työnantajaa kohtaan oli hänen mukaansa jopa hieman kasvanut. Tutkijan mielestä tämä oli selkeä merkki heikosta sitoutuneisuudesta nykyistä työnantajaa kohtaan. Jos sitoutumista esiintyi yksikössä, niin se oli hyvin rajoittunutta. Muun muassa lojaalisuus omaa esimiestä kohtaan oli yksikön sisällä eräällä haastateltavista ainoa merkki sitoutuneisuudesta:

”Sitoutuminen toimittajaa kohtaan kohdistuu tässä yksikössä lähimmille esimiehilleni. Hoidan hommat niin, että he eivät joudu pulaan toimittajan ylempien johtoherrojen kanssa. Se on sitoutumista ja lojaalisuutta, mitä koen.”

Lisäksi osalla sitoutuneisuus tuli ilmi pelkästään sitoutumisena omaan työtehtävään tai siitä maksettavaan palkkaan.

”Minulle lähinnä riittää, että saan palkkaa. Se, mitä teen menee ihan hyvin. Ei kiinnosta, miten toimittajalla menee, kunhan ei saa kenkää. Toki oman työni haluan tehdä hyvin,

niin varmaan yrityksenkin kannalta menee hyvin. Mutta ei minua sinänsä firman asiat niin kiinnosta.”

Vaikka sitoutuneisuus oli suurimmalla osalla melko heikolla tasolla, niin mainittakoon kuitenkin se, että haastateltavilla sitoutuneisuus asiakastakaan kohtaan ei aikoinaan ollut hyvällä pohjalla. Tähän vaikuttivat todennäköisesti rajut YT-neuvottelut, joita asiakkaalla käytiin useita vuosia peräkkäin.

Myös yksikön johtajalta kysyttiin mielipidettä ulkoistettujen IT-ammattilaisten sitoutuneisuudesta, johon hän vastasi:

”Mielestäni se on hyvin henkilökohtainen. Ei voi välttämättä vetää selkeää johtopäätöstä. Voisi sanoa, että sitoutuneisuus on vaihteleva riippuen henkilön preferensseistä sen mukaan, millaisessa organisaatiossa hän haluaa töitä tehdä. Varmaankin niillä ihmisillä, jotka kokevat vahvasti tämän yksikön ja asiakasyrityksen kotipesäkseen, on sitoutuminen huonompaa. Ne, jotka ovat integroituneet ja ajattelevat toimittajan yritystä mahdollisuutena, niin heillä sitoutuminenkin on parempaa.”

Ulkoistusyksikön johtaja oli oikeassa sen suhteen, että sitoutuminen osoittautui hyvin henkilökohtaiseksi haastateltavien osalta. Yleistä kaikilla oli kuitenkin se, että sitoutuminen koko toimittajan yritystä kohtaan oli hyvin minimaalista, sillä se koettiin edelleen hyvin konsultointiorientoituneeksi yritykseksi. Ylimmällä tasolla ja keskijohdossa sitoutuneisuutta koettiin kuitenkin toimittajan ulkoistusliiketoiminnan tasolla, mutta heilläkään sitoutuneisuus ei kantanut koko yritystä koskevaksi. Ulkoistusyksikön tasolla hajonta oli suurta ja moni ei voinut sanoa olevansa sitoutunut edes oman ulkoistusyksikkönsä toimintaan. Jos sitoutuneisuutta esiintyi, niin se kohdistui joko omaan lähipiiriin, esimerkiksi omaan esimieheen, tai sitten pelkästään omaan työhön, josta sitoutuneisuuden palkkiona oli kuukausittainen palkka. Sitoutuneisuus oli täten suurimmalla osalla melko heikolla tasolla, mutta asiakkaan aikoihin verrattuna paljon ei ole kuitenkaan muuttunut tämän suhteen.

Yhteenvedo samaistumiseen perustuvasta luottamuksesta

Toimittajalla on yhteenkuuluvuuden rakentamiseen monia tapahtumia käytössä. Yleisesti ne henkilöt, jotka näissä tapahtumissa kävivät, kokivat ne mukaviksi. Monet ovat jättäneet ne

myös kokonaan väliin periaatteen takia tai siksi, että niihin osallistuminen vaati uhrauksen omasta vapaa-ajastaan. Esimerkiksi yrityksen kesä- ja joulujuhlia on ollut tapana järjestää lauantaisin. Toimittajan tapahtumiin osallistuminen on toisaalta voinut vaikuttaa yksikön sisäisen yhteenkuuluvuuden kasvamiseen, sillä haastateltavilla on ollut tapana viettää niissä aikaa pääosin keskenään.

Ulkoistusyksikön omista tapahtumista on sen sijaan pidetty ja niihin on osallistuttu huomattavasti ahkerammin. Vaikka yhteenkuuluvuus yksikön sisällä onkin huomattavasti parempi kuin muuta toimittajan yritystä kohtaan, niin suurin syy tälle on todennäköisesti se, että henkilöt ovat työskennelleet toistensa kanssa jo useita vuosia. Yhteenkuuluvuus on siis melko hyvällä tasolla yksikön sisällä ja sen voidaan olettaa kasvavan. Mahdollisesti ajan myötä yhteenkuuluvuus koko yritystä kohtaan paranee, jos sen ulkoistusliiketoiminta Suomessa kasvaa yhä merkittävämpään asemaan.

Ammatillinen tärkeyden tunne oli samaistumisen komponenteista parhaiten rakentunut, mutta kohdistui myös kaikilla pitkälle ulkoistusyksikköön. Hajonta oli suurta tämän suhteen: lähes kukaan ei tuntenut olevansa lainkaan tärkeä, suurin osa tunsu olevansa tärkeä hieman laimeasti ja muutama oli positiivisella kannalla. Laimea ammatillisen tärkeyden tunne syntyi siitä, että ulkoistetut IT-ammattilaiset kokivat olevansa arvostettuja vain siihen asti, kunnes asiakasyritys ajaisi vanhan TMS-tuotteensa alas. Optimistisimmat olivat taas sitä mieltä, että toiminta asiakkaan kanssa jatkuisi vielä pitkään. Ammatillisen tärkeyden tunne oli kokonaisuudessaan ulkoistusyksikköön sidottua ja sekin epävarmalla pohjalla.

Sitoutuneisuus oli samaistumisen komponenteista heikoimmalla tasolla. Koko toimittajan yritystä kohtaan sitoutuminen oli lähes olematonta. Toisaalta osalla haastateltavista, erityisesti johtotason IT-ammattilaisilla, esiintyi sitoutuneisuutta yrityksen ulkoistusliiketoimintaa kohtaan. Sitoutuneisuus yksikön tasolla oli selkeästi suurinta, mutta sekin melko vajavaista. Nimittäin osalla sitoutuneisuus kohdistui vain työhönsä ja siitä saatavaan palkkaan. Osalle sitoutuneisuus kohdistui pelkästään lähiympäristöön, kuten esimerkiksi omaan esimieheen. Sitoutuneisuus oli siis samaistumiseen perustuvan luottamuksen komponenteista heikoimmalla tasolla.

Kun aiemmat tasot vielä sisälsivät luottamuksellisia viestejä koko toimittajan liiketoimintaa kohtaan, niin tällä tasolla huomio kohdistui lähestulkoon ainoastaan ulkoistusyksikköön.

Ulkoistusyksikköä kohtaan samaistumista esiintyi osalla haastateltavista, kun käsiteltiin yhteenkuuluvuutta ja ammatillisen tärkeyden tunnetta. Sitoutuneisuuden suhteen tulos oli suurimmalla osalla heikko myös ulkoistusyksikön tasolla..

Johtopäätöksenä voisi todeta, että koko toimittajan liiketoimintaa kohtaan samaistuminen on hyvin heikolla tasolla, koska edes ulkoistusyksikköä kohtaan luottamusta ei ole saavutettu. Toisaalta koko samaistumisen tason luottamus on jo selvästi rakenteilla, joten ajan kuluessa myös luottamus tämän komponentin osalta voidaan saavuttaa – ainakin ulkoistusyksikön sisällä.

4.5.2.3. Yhteenveto ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamuksesta

Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamusta mitattiin käyttämällä kirjallisuudessa esitettyä mallia luottamuksen tasoista. Nämä tasot ovat kumuloituvia tarkoittaen sitä, että seuraavan tason luottamuksen saavuttamiseksi täytyy olla edellisen tason luottamusta. Nämä luottamuksen tasot ovat 1) pelkoon perustuva, 2) suoritukseen perustuva, 3) tietoon perustuva ja 4) samaistumiseen perustuva. Tässä tutkimuksessa tasot on jaettu vielä omiin alakomponentteihin, joilla pyrittiin kuvaamaan paremmin yksikön tilannetta. Alla olevassa taulukossa 8 esitellään vastaajien keskiarvojakautuma kaikilla luottamuksen tasoilla.

Taulukko 8. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamustasojen keskiarvojen jakautumat.

Luottamuksen taso	Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
Samaistumiseen perustuva luottamus	1,3	5,0	2,7
Tietoon perustuva luottamus	2,5	4,0	2,5
Suoritukseen perustuva luottamus	6,0	2,0	1,0
Pelkoon perustuva luottamus	4,0	3,0	2,0

Pelkoon perustuvassa luottamuksessa ilmeni, että työpaikan pysyvyys oli lähes kaikilla parantunut verrattuna asiakasyrityksen aikoihin, jolloin tapahtui paljon irtisanomisia. Epävarmuutta kuitenkin esiintyi sopimuksen keston osalta, sillä monet olivat jo nyt hieman huolissaan siitä, mitä heille tapahtuisi sopimuksen päättymisen jälkeen. Kokonaisuudessaan lähes kaikki haastateltavista kokivat olevansa toimittajalla turvassa. Tämä turvallisuuden

tunne heijastui varmasti myös ajatuksiin työntäjän vaihdosta. Monet olivat selanneet työpaikkailmoituksia, mutta kenellekään työpaikan vaihto ei ollut akuuttia. Pelkoon perustuva luottamus oli siis melko hyvällä tasolla, minkä perusteella seuraavan tason luottamuksen rakentaminen oli mahdollista.

Suoritukseen perustuva luottamus osoitti, että ulkoistus toi mukanaan radikaaleja muutoksia työympäristöön. Yksikön johtajan mielestä erityisesti toimittajan käyttämä tuntiraportointijärjestelmä sekä keväällä 2005 tapahtunut organisaatiomuutos on tuonut lisää tehokkuutta ulkoistusyksikköön. Asiakkaan osallisuus yksikön tehokkuuden kasvattamisessa ei ole näkynyt operatiivisessa toiminnassa muuten kuin sopimukseen asettamien vaatimusten ja tavoitteiden osalta. Vaikka haastateltavilla oli vaikeuksia arvioida muutosta omaan tehokkuuteensa, niin suurin osa myönsi, että koko yksikön tasolla tehokkuus oli parantunut. Erityisesti tuntiraportointijärjestelmän koettiin lisäävän tehokkuutta kasvaneella valvonnalla sekä toimintatapojen systematisoimisella. Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä siihen, miten heidän työnsä oli nykyään organisoidumpaa ja tarkoituksellisempaa. Näin ollen suoritukseen perustuva luottamus oli hyvällä tasolla.

Tietoon perustuvaa luottamustasoa tutkittaessa alkoi tulla selkeämmin esille, että ulkoistusyksikkö oli melko eristäytynyt toimittajan muusta liiketoiminnasta. Tämän tason luottamusta tutkittiin organisaatiokulttuurin ja urakehitysmahdollisuuksien näkökulmasta. Toimittajan organisaatiokulttuuri oli pitkälle tuntematonta ja käsitykset siitä perustuivat stereotypioihin isosta amerikkalaisesta yrityksestä, jossa ihmiset ovat vain numeroita. Toimittajan etäisyys ei näin ollen toiminut kovinkaan hyvin tämän tason luottamuksen rakentamisessa. Toisaalta hyvää tässä etäisyydessä voisi olla se, että ulkoistusyksikölle annetaan vapaus kehittää omaa kulttuuriaan, mikä voisi tätä kautta lisätä tämän tason luottamusta toimittajaa kohtaan. Urakehitysmahdollisuuksiin oltiin siinä mielessä tyytyväisiä, että niitä oli toimittajalla tarjolla. Tosin negatiiviseksi koettiin se, että mahdollisuudet koskivat pääosin konsultointipuolta, jonne lähes kenelläkään ei ollut halukkuutta siirtyä. Erityisesti hyvin pitkään työskennelleillä IT-ammattilaisilla ei ollut minkäänlaista kunnianhimoa urakehitykseen. Toisaalta monet kokivat tiedon uramahdollisuuksista siinä mielessä hyväksi, että jos asiakkaan projekteissa heille ei enää löytyisi töitä, niin hyvin todennäköisesti jostain muusta toimittajan projektista saisi töitä. Tietoon perustuva luottamus oli kokonaisuudessaan vielä jollakin tasolla rakenteilla, mutta selkeästi heikommin verrattuna aiempiin tasoihin.

Taulukossa 8 näkyvä laskusuuntainen kehitys luottamuksen suhteen jatkui samaistumisen luottamustasolla. Tällä tasolla tutkittiin kolmea komponenttia, joista ensimmäinen oli yhteenkuuluvuus, toinen ammatillisen tärkeyden tunne ja kolmas sitoutuneisuus toimittajan liiketoimintaan ja tavoitteisiin. Yhteenkuuluvuuden rakentamiseksi toimittajalla oli paljon työkaluja, kuten esimerkiksi yrityksen yhteiset juhlat ja tapahtumat sekä ammattiyhteisöt. Näistä huolimatta yrityksen vahva konsultointi-imago jo itsessään työnsi ulkoistettuja työntekijöitä pois luotaan. Tämän takia yhteenkuuluvuuden tunne koko toimittajan organisaatiota kohtaan oli melko heikkoa. Yksikön sisällä yhteenkuuluvuus oli taas suurimmalla osalla hyvällä pohjalla, johtuen osittain varmasti myös siitä, että samojen ihmisten kanssa on työskennelty jo useita vuosia.

Ammatillisen tärkeyden tunne näkyi suurimmalla osalla, mutta tässäkin tapauksessa pitkälle vain yksikön sisällä. Hyvin spesifiä ammattitaitoa omaavilla henkilöillä tärkeyden tunne oli alhaisempaa verrattuna esimerkiksi esimiestehtävissä oleviin, sillä ulkoistussopimuksen päättymisen varjosti heidän ajatuksiaan tulevaisuudesta.

Sitoutuneisuus oli näistä kolmesta komponentista heikoimmalla tasolla. Pois lukien ylimmällä tasolla olevia työntekijöitä, sitoutuneisuus koko toimittajan yritystä kohtaan oli lähes olematonta. Jopa yksikön sisällä se oli hyvin rajoittunutta. Ylimmällä tasolla olleet henkilöt olivat selkeästi sitoutuneimmat sekä yrityksen ulkoistusliiketoimintaan että yksikön toimintaan, mutta alimmalla tasolla sitoutuneisuus kohdistui muun muassa omaan esimieheen tai pelkästään työhön ja siitä saatavaan rahalliseen korvaukseen.

Tulosten perusteella samaistumisen luottamustason saavuttamiseksi täytyy tehdä paljon töitä – jo pelkästään ulkoistusyksikön tasolla. Tietoon perustuvaa luottamusta on myös tarve parantaa. Toisaalta sen komponentit ovat sellaisia, jotka voivat kehittyä ajan kuluessa samalla, kun toimittajan ulkoistusliiketoiminta Suomessa kasvaa. Kaksi alinta luottamuksen tasoa, eli pelkoon ja suoritukseen perustuva luottamus, olivat kuitenkin riittävän hyviä, joten niiden suhteen luottamus oli hyvällä pohjalla.

4.5.3. Muita haastattelutuloksia

4.5.3.1. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten näkemys ulkoistuksen onnistuneisuudesta

Kaikille haastatelluille IT-ammattilaisille annettiin mahdollisuus vastata avoimesti kysymykseen, joka liittyi ulkoistuksen onnistuneisuuteen. Hajontaa vastauksissa esiintyi kuitenkin paljon eri organisaatiotasojen edustajien välillä. Yleinen mielipide oli kuitenkin se, että toimittajalle ulkoistussopimus on ollut parempi.

Ylimmällä tasolla, jossa informaatio on ollut runsainta, oltiin optimistisimpia ulkoistuksen onnistuneisuudesta. Näkemyksenä oli, että tähän mennessä on jo hyvää vauhtia edetty tavoiteltuun win-win-tilanteeseen. Kummankaan yrityksen suoritus ei ole kuitenkaan ollut täysi kymppi. Eräs ylimmän johdon haastateltavista sanoi, että jos palattaisiin ajassa taaksepäin, niin hänen mielestään molemmat osapuolet lähtisivät edelleen tekemään yhteistyötä - tosin kokemuksesta reilusti oppineempana. Lähes ulkoistuksen alusta lähtien asiakkaan liiketoiminnallinen tulos on ollut parempi kuin muutamat edeltävät vuodet. Ylimmän tason edustajan mielestä tämä on voinut olla sattumaa, mutta uskoi kuitenkin siihen, että ulkoistuksella on ollut oma roolinsa asiakasyrityksen menestyksessä. Jos asian laita on näin, niin se on yksi merkki ulkoistuksen onnistuneisuudesta.

Keskijohdon edustajat, jotka olivat työssään suoraan yhteydessä työntekijöihin ja yksikön tavoitevaatimukseen olivat myös sitä mieltä, että toiminnallisesti ulkoistus on ollut toimiva – eritoten TMS-palvelujen osalta. Toimittajan järjestelmällisyys on tehostanut yksikön toimintaa sekä lisännyt ryhtiä myös asiakkaan toimintaan, sillä heille työn tehokkuus on muuttunut ulkoistuksen myötä mitattavaksi. Kuitenkin ratkaisu ryhtyä ulkoistukseen herätti ihmetystä asiakkaan puolelta, sillä erään edustajan mielestä asiakasyritys olisi pystynyt tekemään lähes kaikki samat asiat talon sisäisestikin. Toisaalta toimittajan toiminnan taloudellista kannattavuuttakin epäiltiin, sillä laskutusmuoto ei ole välttämättä ollut kaikilta osin toimittajalle paras mahdollinen.

Alimmalla tasolla, jossa tiedon saanti on ollut vähäisintä, näkemykset perustuivat lähinnä henkilökohtaisiin kokemuksiin ja spekulatioihin. Täten mielipiteitä oli laidasta laitaan. Yleinen mielipide oli se, että ulkoistus on ollut toimittajalle parempi kuin asiakkaalle, koska toimittaja on saanut ulkoistuksen myötä itselleen lisää liiketoimintaa. Jos sen kannattavuuden

yhtenä komponenttina on ollut henkilöstön vähentyminen, niin osalle haastateltavista tämä oli yksi merkki onnistuneisuudesta – ei välttämättä kuitenkaan positiivinen merkki.

Toisaalta ulkoistukseen liittyvät riskit ovat kasaantuneet suhteessa enemmän asiakkaalle, minkä takia onnistuneisuutta heidän näkökulmasta oli haastateltavien vaikeampi nähdä. Ensinnäkin ulkoistetut palvelut liittyen TMS-tuotteeseen ovat nyt lähes täysin toimittajan hallinnassa. Koska hyvin suuri osa asiakkaan liikevaihdosta tulee edelleen TMS-tuotteesta, asettaa se asiakasyrityksen riippuvaiseksi toimittajasta. Toiseksi ulkoistusyksiköstä irtisanoutuneet IT-ammattilaiset ovat vieneet mukanaan kriittistä osaamista, mikä vaikuttaa erityisesti asiakasyrityksen kykyihin vastata sen omien asiakkaiden tarpeisiin. Luonnollisesti tämä on myös haaste toimittajalle, sillä sen täytyy pystyä vastaamaan asiakkaansa vaatimuksiin, jotta ulkoistukselle asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Kolmantena seikkana eräs haastatelluista IT-ammattilaisista mainitsi, että osalla ihmisistä on vielä kaunaa entistä työnantajaansa kohtaan. Ne, jotka eivät hyväksyneet asiakkaan päätöstä ulkoistamisesta, ovat jo irtisanoutuneet yksiköstä. Negatiivisia tunteita ei paranna myöskään se, että alimmalla tasolla yritysten työntekijöiden välillä esiintyy paljon asiakas-toimittaja-asennetta. Tämän seurauksena toimittajalle siirtyneitä työntekijöitä ei kohdella aina tasavertaisina kollegoina. Näin ollen asiakasyrityksen työntekijöiden kunnioituksen puute on voinut heikentää ulkoistettujen IT-ammattilaisten sitoutumista nykyiseen työympäristöönsä.

4.5.3.2. Kehityskohteita ulkoistusyhteistyössä

Yhteistyö johtotasolla vaikuttaa toimivan hyvässä yhteisymmärryksessä, mikä takaa johdon tuen yritysten välisen yhteistyön kehittämiseksi. Ulkoistukselle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuus on tyydyttävällä tasolla, joten näiden parantamista varten johdon tuki on kriittinen. Lisäksi ulkoistettujen IT-ammattilaisten keskuudessa esiintyy vielä tyytymättömyyttä, johon olisi myös syytä keskittyä. Tässä kappaleessa esitellään ensiksi asiakkaan ja sitten toimittajan johtajien näkemyksiä parannustoimenpiteistä, minkä jälkeen tuodaan esille IT-ammattilaisten mainitsemia asioita.

Kehityskohteita asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaan puolella suurin päänvaiva on edelleen resurssien joustavuus sekä riittävän monipuolisen kompetenssin saaminen toimittajalta. Asiakkaan tavoitteena olisi saada toimittajan organisaatiosta vahva tukiverkosto, joka reagoisi joustavasti asiakkaan kysyntään niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. Tämä seikka on ymmärrettävästi tullut useasti esille yritysten välisissä keskusteluissa, kuten eräs sopimuksen luontiin osallistunut yrityksen johtaja asian esitti:

”Monesti keskusteluissamme toimittajan kanssa on noussut esille kompetenssikysymys. Emme vaadi määrällisesti paljon henkilöitä, vaan haluamme mieluummin moniosaajia käyttöömmee, joita voi sitten käyttää eri tilanteissa tarpeen mukaan. Haemme myös pitkäjänteisyyttä, jotta investoinnit ihmisten koulutukseen eivät olisi turhia. Tällä tarkoitan sitä, että jos projekti 1:stä seuraa projekti 2 ja 3, niin jos jokaisessa projektissa on aina 2/3 tiimistä uusia jäseniä, niin kokemusta edellisistä projekteista ei voi hyödyntää. Täten se on kallista puuhaa. Tällä puolella toimittajalta vaaditaan paljon. Ei vaadita lisää rekrytointia vaan pikemminkin sitä, että kun kompetenssia vaaditaan, niin sitä on tarpeen mukaan saatavilla.”

Kuten aiemmin on tullut esille, asiakas on lähtenyt ulkoistamaan toimintaansa toimittajalle sillä asenteella, että paluuta ei enää ole. Käytännössä yhteistyö voisi laajentua koskemaan muitakin kuin pelkästään TMS-tuotteeseen liittyviä palveluja. Jo olemassa olevan NGM-tuotteen kehitystyön lisäksi laajempaa yhteistyökokeilua sopimuksen ulkopuolella on jo tehty hyödyntämällä toimittajan Latinalaisen Amerikan yksikköä asiakasyrityksen järjestelmätoimituksissa. Lisäksi toimittaja on tuonut yksikön ulkopuolista asiantuntemusta asiakkaan dokumentointiprosessin rakentamiseen. Vaikka kehitystä on tapahtunut, niin asiakasyrityksen edustajan mukaan se ei ole tullut toimittajan oma-aloitteisuudella. Tähän hän toivoisi parannusta:

”Toivoisin toimittajalta enemmän omatoimista toiminnan kehittämistä. Kun he investoisivat selkeämmin indikoiden suhdespesifiseen asiaan, niin mekin voisimme tulla enemmän vastaan. Eli, jos toimittaja olisi omakustanteisesti valmis ylittämään pieniä odotuksia, niin mekin voisimme innostua yhteistyön laajentamisesta yhä enemmän. Nyt tuntuu siltä, että kehitystä tapahtuu ainoastaan silloin, jos sitä erikseen tilataan.”

Parantunut yhteistyö voisi näkyä asiakkaan puolelta muun muassa siten, että myyntiyhteistyön vahvistamiseksi he voisivat mahdollisesti muokata tuotteitaan toimittajan omille asiakkaille sopivammiksi.

Kehityskohteita toimittajan näkökulmasta

Toisaalta myös toimittajan näkökulmasta ulkoistusyhteistyössä olisi parantamisen varaa. Vastavetona asiakkaan toivomukselle siitä, että toimittaja olisi oma-aloitteisempi, toimittajan johdon edustaja ilmaisee tyytymättömyytensä siihen, että asiakas ei ole antanut kumppanilleen täyttä vastuuta ulkoistetuista palveluista. Tähän liittyen monessa kohdassa laskutus tapahtuu tehtyjen työtuntien perusteella, mikä ei anna tilaa palvelujen kehittämislle. Kiinteähintainen laskutus motivoisi toimittajaa kehittämään toimintaansa tehokkaammaksi, sillä tällä laskutusmallilla olisi suora vaikutus ulkoistusyksikön katteeseen. Kiinteää hintaa sovelletaan kuitenkin tällä hetkellä vain muutamiin palveluihin.

Toimittaja tavoittelee ulkoistuksessa kumppanuutta, joka voisi näkyä syventyneenä yhteistyönä yhteisten palveluiden ja prosessien kehityksessä. Toiveena olisi muun muassa, että toimittaja voisi tuoda enemmän asiantuntemusta - niin sanottuja parhaita käytäntöjä - asiakkaan uuden NGM-tuotteen kehitykseen. Toimittajan edustajan mukaan vastaanotto ei ole kuitenkaan ollut suopeaa. Lisäksi asiakkaalla alempien organisaatiotasojen asiakas-toimittaja-assenne on aiheuttanut yhteistyössä kitkaa. Asiakkaan työntekijöiden asenteisiin pystyisi mahdollisesti vaikuttamaan sisäisellä kommunikaatiolla, joka on kuitenkin osoittautunut toimittajan edustajan näkökulmasta asiakasyrityksen kompastuskiveksi:

”Yksi, mikä on jonkin verran häirinnyt liittyen siihen, millainen asiakas organisaationa on yleensä, niin sen huomaa, että kommunikaatio ei kulje siellä sisällä kovin hyvin. Monista asioista, jotka vaikuttavat meidän yhteistyöhön, niin niistä ei kommunikoida. Ihan liittyen asiakasyrityksen organisaatiomuutoksiin, vaikka ne kohdistuisivat meidän pääyhteistyöhenkilöihin, niistä ei tule mitään virallista tai edes epävirallista tiedotetta. Tiedot tulevat aina jostain puskaradiosta esille. Saa sitten vastinpareilta aina kysyä, että mikä merkitys on. Onneksi asiakassuhde on kuitenkin sellainen, että asioita voi nostaa pöydälle. Kommunikaatioasia on kuitenkin sellainen, minkä ensimmäisenä toivoisin

parantuvan. Eli avoimempaa ja parempaa kommunikaatiota asiakkaan sisäisistä tapahtumista.”

Kehityskohteita ulkoistettujen IT-ammattilaisten näkökulmasta

Kuten aiemmin tuli ilmi käsiteltäessä IT-ammattilaisten näkemystä ulkoistuksen onnistuneisuudesta, ulkoistusyksikössä on merkittäviä tekijöitä, joita olisi syytä parantaa. Muuten ulkoistusyksikön toiminnan jatkuvuus voisi olla uhattuna.

Yksi tärkeimmistä kehityskohteista olisi nykyiset henkilöstöongelmat yritysten työntekijöiden välillä. Parantunut yhteistyö kasvattaisi työmotivaatiota, mikä voisi näkyä myös ulkoistettujen työntekijöiden vahvempana sitoutuneisuutena toimittajan yritystä kohtaan. Erityisesti muutama työntekijä työntekijät molemmista yrityksistä ovat suhtautuneet ulkoistukseen liian tunteellisesti. Tämä on heijastunut työympäristöön negatiivisesti. Erään ulkoistetun IT-ammattilaisen mielestä, haasteellisten henkilöstöasioiden ratkaiseminen on ehdottomasti johtamiskysymys:

”Ulkoistaminen tarjoaa ehdottomasti hyviä mahdollisuuksia sekä asiakkaalle että toimittajalle. Mutta sen onnistuminen vaatii erityisiä johtamistaitoja. Täällä on ihmisillä molemmissa yrityksissä paljon tunteita pinnalla, mitä on pystyttävä käsittelemään, vaikka se ei aina olisi helppoa. Kireä tunnelma työilmapiirissä ei pakosti johdu työstä, vaan pikemminkin tunteista. Tunteet tekevät töistä suoriutumisen haasteelliseksi, sillä se aiheuttaa kitkaa organisaatioiden välillä. Välillä tuntuu, että kitka kasvaa asiakkaan ja toimittajan työntekijöiden välillä ilmieliekeiksi, mikä luonnollisesti tekee yhteistyön vaikeaksi.”

Suuri muutos, kuten ulkoistaminen, vaatii luonnollisesti riittävästi aikaa, jotta sopeutuminen uuteen tilanteeseen olisi mahdollista. Pysyen vielä henkilöstöasioissa, panostusta tarvittaisiin myös ihmisten uuden yritysidentiteetin rakentamiseen. Monille ulkoistetuista IT-ammattilaisista on vieläkin epäselvää, miten toimittajaan työnantajana tulisi suhtautua. Eräs haastateltavista ilmaisi asian seuraavasti:

”Luulen, että kun jokaisesta ulkoistusyksiköistä tehdään yksilöllisiä, se tekee vaikeaksi kommunikoida koko yritystä koskevista tavoitteista ja viesteistä. Joka tapauksessa

kaikkien niiden pitäisi olla olemassa. Luulen, että tällainen kommunikaatio on avaintekijä yritysidentiteetin luomisessa. Mutta täältä identiteetti puuttuu. Asiakkaan palveluksessa ihmiset tiesivät, mitä yritys on tekemässä, mutta ei toimittajalla; Mitä yrityksessä tapahtuu, kuka toimittaja on, kuka olen toimittajan työntekijänä, ja mikä on globaali roolini? Ilman vastausta näihin, ulkoistaminen voi pahimmassa tapauksessa kadottaa kokonaan ”elämän tarkoituksen” – tässä tapauksessa tarkoituksen työn tekemiselle. Yritysidentiteettiä olisi ehdottomasti syytä kehittää.”

Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta talousasioissa olisi myös kehittämisen varaa. Erään haastateltavan mukaan yksikön kannattavuus on nykyisillä laskutusmalleilla ja -hinnoilla häilyvää. Toimittajan pitäisi pystyä saamaan asiakkaalta enemmän projekteja, joissa laskutus on kiinteähintaista. Kiinteähintaiset projektit ovat osoittautuneet kannattavammiksi kuin tuntityöskentelyn perusteella laskutettavat projektit. Lisäksi toimittajan tulisi pystyä kehittämään työntekijöistään moniosaajia, jotta he voisivat ottaa asiakkaalta vastaan myös matalavolyymisempiä työtilauksia. Ammatillinen kehitys tulisi tapahtua kannattavuutta ajatellen, mikä tekeekin sen haasteelliseksi. Vaikka asiakasyrityksen toiminnasta on tullut ryhdikkäämpää, heiltä toivottaisiin silti parempaa projektijohtamista muun muassa järjestelmäsensuissa vaativissa projekteissa. Nykyisellään ulkoistetuille IT-ammattilaisille kohdistuvat työpyynnöt tulevat liian myöhään.

4.5.3.3. Yhteenveto muista haastattelutuloksista

Ulkoistettujen IT-ammattilaisten keskuudessa ulkoistuksen onnistuneisuudesta oltiin eri mieltä riippuen siitä, millä tasolla henkilö työskenteli ja kuinka paljon informaatiota hänen oli mahdollista saada. Ylimmän tason henkilöt olivat optimistisimpia ulkoistuksen onnistuneisuuden suhteen. Keskijohdon edustajat, jotka kohtalaisesti pääsivät käsiksi laajempaan tietoon, mutta jotka työskentelivät päivittäin alimman tason työntekijöiden kanssa, olivat hieman pessimistisempiä. Heidän mielestään ulkoistus oli tähän mennessä toiminut omalla painollaan, mutta ei läheskään niin hyvin kuin olisi voinut odottaa. Alimmalla tasolla koettiin toimittaja selkeämmin voittajana, sillä asiakas oli heidän mielestään ottanut paljon riskejä ulkoistamalla toimintojaan. Lisäksi alimmalla tasolla työskentely ei perustunut aina molemminpuoliseen kunnioitukseen. Työskentely perustui pikemminkin siihen, että koska asiakasyritys oli maksanut ulkoistetuista IT-ammattilaisista, asiakkaan työntekijöillä oli oikeus

vaatia vanhoilta työkavereiltaan töiden tekemistä. Tämä asiakas-toimittaja-asenne esiintyi ulkoistusyksikössä edelleen vahvana, mikä heikensi joidenkin haastateltavien työmotivaatiota.

Ulkoistussopimuksen parantamiseksi tuli esille monia ehdotuksia, mutta myös selkeitä merkkejä ulkoistuksen onnistuneisuudesta oli olemassa. Erityisesti yritysjohtoon välillä suhteet olivat hyvät. Tämä edesauttoi avointa kommunikointia ja mahdollisti esille tulevien ongelmien ratkaisemista yhteisvoimin. Lisäksi selkeitä onnistumisen merkkejä oli havaittu ulkoistukselle asetetuissa tavoitteissa; Sopimuksen piiriin kuuluvan TMS-tuotteen osalta asiakastyytyväisyys oli melko korkea.

Yhteistyön parantamiseksi asiakasyritys kaipasi toimittajalta enemmän omatoimista kehitystoimintaa. Toimittaja taas halusi erityisesti korjata asiakkaan sisäistä viestintää, koska kaikki ulkoistussopimukselle merkittävät asiakkaan sisäiset viestit eivät kantautuneet aina toimittajalle asti. Ulkoistetut IT-ammattilaiset kaipaisivat enemmän panostusta henkilöstöasioihin, jotta sitoutuminen ulkoistusyksikköön, toimittajaan ja näiden molempien liiketoimintaan paranisi. Asiakkaan ja toimittajan organisaatioiden välillä – pois lukien yritysjohtoa - esiintyi edelleen yhteistyökitkaa, mikä vaikeutti työntekoa. Joidenkin IT-ammattilaisten mielestä yksikön toimintaa tulisi kehittää myös liiketoiminnallisesti muun muassa laskutuksen ja osaamisen suhteen, jotta ihmisille riittäisi töitä jatkossakin.

4.6. Empiirisen osan yhteenveto ja johtopäätökset

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää erään IT-alan yrityksen ulkoistamien IT-ammattilaisten luottamusta uuteen työnantajaan, eli toimittajaan. Tutkimuksessa kartoitettiin myös sopimukselle asetettujen tavoitteiden onnistuneisuutta yritysten johdon näkökulmasta.

4.6.1. Ulkoistussopimuksen onnistuneisuus johdon näkökulmasta

Tarkasteltaessa asiakkaan ja toimittajan välistä dominanssia sopimuksen keston, sen yksinoikeudellisuuden, henkilöstövastuun jakautumisen sekä henkilöstöön liittyvien riskien näkökulmasta, vaikutti siltä, että toimittajalla näytti olevan pintapuolisesti dominanssia – tai

ainakin edellytykset siihen. Sopimuksen seitsemän vuoden kesto, täysi vastuu henkilöstöstä ja henkilöstön siirtoon liittyvien riskien kasautuminen enemmän asiakkaan puolelle asettivat toimittajan edullisempaan asemaan. Ainoastaan sopimuksen yksinoikeudellisuuden puolesta asiakkaan voitiin sanoa olevan hieman paremmassa asemassa, sillä jo pelkästään kilpailulainsäädäntö asetti kolmen vuoden aikarajoituksen toimittajan yksinoikeudelle. Näin ollen asiakasyrityksellä oli mahdollisuus käyttää myös kolmansia osapuolia alihankkijoina.

Vaikka toimittajalla vaikutti olevan hieman enemmän dominanssia, suhteen tyyppi tuki enemmän molemminpuolista hyötyä tavoittelevaa toimintaa. Suhteen tyyppin haastateltavat määrittivät lähes yhteistuumin strategiseksi kumppanuudeksi. Kokonaisuudessaan osapuolet olivat melko riippuvaisia toisistaan, jotta yhteistyön jatkuvuus olisi turvattu. Asiakkaalle yhteistyön katkeaminen voisi pahimmassa tapauksessa tarkoittaa kymmenien prosenttien laskua liikevaihdossa. Toimittajalle sopimuksen purkaminen voisi olla työlästä, sillä se vaatisi ulkoistettujen IT-ammattilaisten uudelleenorganisoimista muualle yritykseen. Lisäksi epäonnistunut ulkoistussopimus voisi pilata toimittajan maineen mahdollisena yhteistyökumppanina – erityisesti Suomessa.

Asiakkaan johdon edustajan mukaan ulkoistukseen oli lähdetty sillä asenteella, että paluuta ei ole. Toimittajan johdon mukaan ulkoistusyksikön toiminnassa jokainen päivä on ratkaiseva ulkoistusyhteistyön onnistumiselle. Täten ulkoistussuhteelle oli asetettukin tavoitteeksi kommunikoinnin avoimuus ja mahdollisuus kehittyä yhä syvemmäksi yhteistyömuodoksi, kuten myyntiyhteistyöhön perustuvaksi strategiseksi allianssiksi. Jo nyt ulkoistusyhteistyö on laajentunut sopimuksen ulkopuolelle. Alussa sovitun uuden NGM-tuotteen kehitystyön lisäksi asiakasyritys on hyödyntänyt toimittajan Latinalaisen Amerikan kehitysyksikköä paikallisiin järjestelmäsensuiksiinsa. Toimittaja on myös auttanut asiakastaan dokumentointiprosessin parantamisessa tuomalla asiantuntijoita yksikön ulkopuolelta. Ulkoistusyhteistyön kehityssuunta on ollut siis positiivinen.

Johtotasolla suhteet ovat siis hyvät, mikä on edellytys toimivalle yhteistyölle. Toisaalta alemmilla tasoilla yritysten työntekijöiden välillä esiintyy edelleen kitkaa vaikeuttaen yhteistyötä. Olisi molempien osapuolten intressien mukaista käyttää resursseja näiden suhteiden parantamiseen. Loppujen lopuksi työntekijöiden yhteistyökyky on pidemmällä aikavälillä kriittinen tekijä ulkoistuksen onnistumisessa.

Ulkoistuksen kaksi tärkeintä tavoitetta, resurssien joustavuus ja kustannussäästöt, vaativat toteutuakseen ulkoistusyksikön organisatorista toimivuutta. Ulkoistetun TMS-tuotteen osalta asiakas on ollut tyytyväinen toimittajaan. Ongelmia syntyy kuitenkin vielä niinä aikoina, kun kysyntä on joko hyvin alhaista tai määrällisesti pientä, tai kun kaikki työntekijät on allokoitu jo projekteihin, mutta asiakkaan kysyntä pysyy vielä korkeana. Jälkimmäisessä tapauksessa asiakas toivoisi enemmän tukea toimittajan yli 100 000 hengen organisaatiosta.

Kustannussäästöjen suhteen oltiin tyydyttävällä tasolla. Osa kustannuksiin liittyvästä tyytymättömyydestä voidaan kuitenkin määrittää asiakkaan syyksi, sillä tämän tyyppinen ulkoistus on ollut heille oppimisprosessi. Odotukset parempiin säästöihin tulevaisuudessa ovat asiakkaan puolella kuitenkin korkealla. Sopimus on nimittäin laadittu niin, että hinta määräytyy volyymin ja ajan kulun mukaan, mikä tarkoittaa hintojen laskua pitkällä aikavälillä. Taloudellisesta näkökulmasta myös toimittajan liiketoiminta on ollut alun opetteluun jälkeen kannattavampaa.

Ulkoistetut IT-ammattilaiset näkivät ulkoistuksen toimittajaa suosivana ratkaisuna. Osa haastateltavista ihmetteli edelleenkin syytä sille, miksi asiakasyritys aikoinaan teki ulkoistuspäätöksen. Heidän mielestään asiakasyritys olisi pystynyt tekemään lähes kaiken saman itsekin. Lisäksi henkinen kuilu, joka on muodostunut kahden organisaation väliin, on heikentänyt yhteistyötä. Työskentely entisten kollegoiden kanssa ei enää perustu luottamukseen, vaan nyt kyseessä on asiakas-toimittajasuhde, jossa toinen maksaa ja toisen on tehtävä työnsä. Jos tilanne tämän suhteen jatkuu muuttumattomana, niin ulkoistuksen onnistuneisuus voi olla kyseenalainen pidemmällä aikavälillä. Ilman motivoituneita työntekijöitä tavoitteiden saavuttaminen voi osoittautua mahdottomaksi.

4.6.2. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus uuteen työnantajaan

Aiemmin esiteltyjen haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus uuteen työnantajaan oli melko hyvää pelkoon ja suoritukseen perustuvan luottamuksen tasoilla. Tietoon ja samaistumiseen perustuvilla luottamuksen tasoilla luottamus alkoi selkeästi laskea.

Pelkoon perustuvan luottamuksen tasolla tunne oman työpaikan pysyvyydestä oli melko hyvä, minkä seurauksena ajatuksia työpaikan vaihdosta oli vain vähän. Suoritukseen perustuva luottamus oli myös hyvällä tasolla, sillä työn tekeminen oli ulkoistuksen myötä muuttunut organisoidummaksi ja järjestelmällisemmäksi. Tämä näkyi monen IT-ammattilaisen mielestä yksikön kokonaistehokkuuden paranemisena.

Tietoon perustuva luottamus alkoi haastateltavilla kohdistua yhä enemmän ulkoistusyksikköön. Tällä tasolla luottamus toimittajan muuta liiketoimintaa ja organisaatiota kohtaan alkoi siis heikentyä. Komponentteina tietoon perustuvan luottamuksen tasolla olivat toimittajan organisaatiokulttuuri sekä yrityksen urakehitysmahdollisuudet. Luottamuksen heikentyminen tällä tasolla johtui muun muassa siitä, että toimittajan organisaatiokulttuuri koettiin sen konsulttimaisuuden takia liian kovaksi ja dynaamiseksi. Tämä etäännytti haastateltavia yrityksestä, sillä suurin osa haastateltavista kaipasi työssään pysyvyyttä, jota ulkoistusyksikkö vielä edusti.

Tietoon perustuvan luottamuksen tasolla urakehitysmahdollisuuksien olemassaolo tiedostettiin toimittajan konsultointipuolella. Suurin osa haastatelluista IT-ammattilaisista koki kuitenkin konsultointipuolen tarjonnan heille sopimattomaksi, mikä mahdollisesti heikensi luottamuksen rakentumista tällä tasolla. Todennäköisesti ulkoistettujen työntekijöiden luottamus vahvistuisi, jos urakehitysmahdollisuudet ulkoistusliiketoiminnan puolella paranisivat. Positiivisena asiana haastateltavat pitivät kuitenkin sitä, että hyvin todennäköisesti he saisivat toimittajalta aina töitä muualta, vaikka työt asiakkaan tiloissa loppuisivatkin. Tietoon perustuvaa luottamusta pystyisi mahdollisesti parantamaan kehittämällä ulkoistusliiketoiminnan urakehitysmahdollisuuksia sekä ulkoistusliiketoiminnan kulttuuria. Nämä voisivat erota konsultointipuolesta muun muassa siten, että arvot olisivat pehmeämmät, projektit luonteeltaan pidempikestoisia ja mahdollisuudet siirtyä ulkoistusyksiköstä toiseen olisivat nykyistä tilannetta selkeästi paremmat.

Samaistumiseen perustuva luottamus oli haastateltavien keskuudessa heikoimmalla tasolla. Luottamuksen kehitys oli siis laskusuuntainen verrattuna aiempiin tasoihin. Toisaalta tämä havainto on yhdenmukainen luottamuksen teorian kanssa, minkä mukaan seuraava luottamuksen taso on saavutettavissa vain, jos edellinen taso on jo toteutunut. Koska tietoon perustuva luottamus oli jo heikkoa, niin ymmärrettävästi myös samaistumiseen perustuva luottamus osoittautui heikoksi.

Yhteenkuuluvuutta, ammatillista tärkeyttä ja sitoutuneisuutta käytettiin komponentteina samaistumiseen perustuvaa luottamusta tutkittaessa. Yhteenkuuluvuuden tunne rajoittui lähinnä ulkoistusyksikköön, sillä fyysinen työympäristö ja työkaverit olivat pysyneet lähes samoina. Osallistuminen toimittajan tapahtumiin oli kohtalaisen vilkasta, mutta pääasiassa aikaa vietettiin samojen työkavereiden kanssa. Haastateltavilla oli käytännössä hyvin vähän kontakteja yksikön ulkopuolelta, mikä heikensi yhteenkuuluvuuden tunnetta uutta työnantajayritystä kohtaan. Myös ammatillisen tärkeyden tunne rajoittui kaikilla haastateltavilla suurimmaksi osaksi ulkoistusyksikköön. Monet kokivat itsensä tärkeäksi sen takia, että he omasivat asiakasspesifistä ammattitaitoa, jota ilman yksikön olisi ollut vaikea toteuttaa velvoitteitaan asiakkaalle. Ulkoistusyksikön ulkopuolella oma ammatillinen tärkeys koettiin hyvin vähäiseksi. Tämän haastateltavat perustelivat sillä, että ulkoistusyksikön ulkopuolella heiltä vaadittiin myös paljon ei-asiakasspesifistä osaamista. Käytännössä tämä tarkoitti ammattitaidon kehittämistä. Erityisesti pitkän linjan ammattilaisilla oli kuitenkin hyvin vähän motivaatiota osaamisensa kehittämiseen.

Samaistumiseen perustuvan luottamuksen komponenteista sitoutuneisuus oli heikoimmalla tasolla. Kukaan ulkoistetuista IT-ammattilaisista ei oikeastaan voinut sanoa olevansa sitoutunut toimittajaan muuten kuin ulkoistusyksikön tasolla. Ylimmällä johtotasolla ja keskijohdossa sitoutuneisuutta esiintyi jo yrityksen muuta ulkoistusliiketoimintaa kohtaan. Alemmalla tasolla sitoutuneisuus kohdistui lähinnä omaan esimieheen, lähimpiin työkavereihin, tai ainoastaan omaan työhön ja siitä maksettavaan palkkaan.

Samaistumiseen perustuvan luottamuksen saavuttamiseksi täytyy siis tehdä paljon töitä. Vaikka ulkoistusyksikkö on fyysisesti melko samanlainen kuin asiakkaalla aikoinaan, työntekijöiden sitoutuneisuus ulkoistusyksikön sisällä oli silti hieman heikentynyt. Eräs haastateltavista ei pystynyt sitoutumaan kumpaankaan yritykseen, ja toinen oli kokenut sitoutuneisuuden kasvua vain asiakasyritystä kohtaan. Sitoutuneisuuden heikko rakentuminen voi johtua muun muassa siitä, että toimittaja on kokonaisuudessaan liian etäinen, vanhoja työkavereita on irtisanoutunut ulkoistusyksiköstä ja suhteet asiakkaalle jääneiden kollegoiden kanssa ovat muuttuneet asiakas-toimittajatyypiksi. Viimeksi mainittu on vaikuttanut siihen, että kunnioitus ja luottamus kahden eri organisaation työntekijöiden välillä on laskenut.

Muutos on kokonaisuudessaan ollut siis suuri, eikä sopeutuminen ole tapahtunut kaikilla ulkoistetuilla työntekijöillä samanaikaisesti eikä samantasoisesti. Tämän takia joidenkin IT-ammattilaisten luottamus on korkeammalla tasolla kuin toisten. Ylin johto on suhtautunut ulkoistukseen selvästi positiivisimmin. Tarkasteltaessa kokonaisuutta kaikilla luottamuksen tasoilla voisi tulla johtopäätökseen, että ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamus toimittajaa kohtaan on vajaan kahden toimintavuoden jälkeen tyydyttävällä tasolla. Henkilötasolla luottamus vaihtelee positiivisen ja negatiivisen välillä, mutta suurin osa kuitenkin sijoittuu neutraalille vyöhykkeelle. Luottamus on siis hyvin yksilökohtainen asia, ja siihen vaikuttavat tutkimuksessa käytettyjen mittareiden lisäksi varmasti monet muutkin tekijät.

5. Johtopäätökset

5.1. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen teoriaosan tavoitteena oli esitellä IT:n ulkoistamista ja luottamusta käsitteinä, ja näiden pohjalta rakentaa empiriatutkimuksessa käytettävää teoriaviitekehystä. IT:n ulkoistamisen osalta lähdekirjallisuutta oli paljon saatavilla, mutta tutkimuksen rajauksen mukaan keskityttiin käsittelemään vain ulkoistussopimusten tavoitteita ja onnistuneisuutta, dominanssistrategioita sekä ulkoistettuja IT-ammattilaisia ja heidän luottamustaan uuteen työnantajaan. Näiden synteestistä luotiin tutkimuksen viitekehys, jolla tutkittiin ulkoistussopimuksen onnistuneisuutta. Viitekehys osoittautui sopivaksi erityisesti kvantitatiivisen tutkimuksen osalta, sillä kirjallisuudesta saadusta seitsemästä tärkeimmästä ulkoistustavoitteesta viisi todettiin tärkeäksi. Myös dominanssiteoria osoittautui käyttökelpoiseksi viitekehysten osaksi yritysten välistä voimatasapainoa selitettäessä.

Luottamukseen liittyvän lähdemateriaalin hankinta oli sen sijaan haastavampaa. Ulkoistussopimusten luottamusta käsitelleet artikkelit keskittyivät lähinnä yritysten väliseen luottamukseen eivätkä niinkään työntekijöiden ja yrityksen väliseen luottamukseen. Näin ollen luottamuksen teorian viitekehys rakennettiin soveltaen kahdesta komponentista. Nämä olivat IT:n ulkoistamisen yhteydessä käsitelty kappale 2.4 ulkoistuksen hyödyistä ja haitoista IT-ammattilaisille sekä teoria luottamustasoista.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä ei löytynyt aiempia tutkimuksia ulkoistettujen työntekijöiden luottamuksesta. Yleisempi luottamuksen tasomalli osoittautui kuitenkin toimivaksi myös ulkoistamisen yhteydessä. Luottamustasoissa käytetyt mittareiden komponentit, kuten työpaikan pysyvyys ja urakehitysmahdollisuudet, osoittautuivat myös tutkimukseen sopiviksi.

Luottamuksen tasomallin mukaan luottamustasoa ei voi olla ilman edellisen olemassaoloa. Liitteessä 4 on raportoitu ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamuksen jakautuminen tasoittain. Taulukosta voidaan todeta, että teorian oletus pitää paikkansa, sillä yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta luottamus näytti rakentuneen kaikilla yksittäisillä henkilöillä juuri mallin mukaisesti kerroksittain. Näin ollen voidaan päätellä, että luottamuksen tasoteoria soveltuu hyvin työntekijöiden ja yrityksen välisen luottamuksen tutkimiseen.

Empiirisen tutkimuksen yleistettävyyden osalta täytyy mainita, että haastateltavien IT-ammattilaisten valintaprosessi ei ollut objektiivinen. Tämä on varmasti vaikuttanut lopputulokseen. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat miehiä, joten sukupuolen vaikutusta ei ollut mahdollista tutkia. Tutkija tunsikin myös suurimman osan haastateltavista henkilökohtaisesti, mikä varmasti vaikutti heidän antaman informaation laajuuteen. Erityisesti tutkijan läheisemmin tuntemat henkilöt olivat innokkaimpia puhumaan. Puheaktiivisuuden kontrasti tuli esille haastateltaessa niitä johtajia, joiden kanssa tutkija ei ollut aiemmin ollut tekemisissä. Heidän vastauksensa olivat huomattavasti suppeampia keskittyen vain annettuun kysymykseen.

Tulosten yleistettävyyden osalta on myös huomioitava johtajien vastaukset ulkoistussopimuksen onnistumisesta. On hyvin mahdollista, että tutkimuksen julkisuuden takia heidän vastauksensa ovat olleet subjektiivisia luoden todellisuutta positiivisempaa kuvaa tilanteesta.

Vaikka empiriassa tutkittiin ulkoistettujen IT-ammattilaisten luottamusta ja ulkoistuksen onnistuneisuutta toisistaan riippumattomina, niin on hyvin mahdollista, että niillä on suora vaikutus toisiinsa. Ensinnäkin asiakasyrityksen suuri liiketoimintariski, joka on seurausta ulkoistuksesta, voi edesauttaa IT-ammattilaisten luottamuksen rakentamista uuteen ympäristöönsä. Ilman ulkoistettuja työntekijöitä asiakasyritys menettäisi suuren osan liikevaihdostaan. Tähän mennessä yksiköstä on kuitenkin irtisanoutunut jo 20 työntekijää. Tämän takia yksikössä edelleen työskentelevät ulkoistetut IT-ammattilaiset ovat hyvin kriittisiä resursseja ulkoistusyhteistyön jatkumiselle. Näin ollen olisi molempien yritysten etujen mukaista, että nykyiset työntekijät olisivat sitoutuneempia ulkoistusyksikön toimintaan, jotta enempää kriittistä osaamista ei menetettäisi. Toiseksi voidaan todeta, että sekä ulkoistussopimuksen onnistuneisuus että luottamus ovat nyt tyydyttävällä tasolla. Tämä voi viestiä siitä, että toisen paraneminen edellyttäisi myös toisen parantumista. Vaikka yllä esitetyt päätelmät olisivatkin totta, suoraa yhteyttä onnistuneisuuden ja luottamuksen välillä ei tällä tutkimuksella voi kuitenkaan varmistaa. Tämä tutkimus voisi toimia hyvänä pohjana tarkempaa tutkimusta varten onnistuneisuuden ja luottamuksen välisestä riippuvuudesta.

Lopuksi voidaan todeta, että ulkoistussopimus on vajaan kahden vuoden aikana ollut kehityssuunaltaan positiivinen. Voisi siis olettaa, että suunta jatkuisi samanlaisena jatkossakin.

Ylimmän johdon vahvan tuen saattelemana ulkoistustoiminnan voisi olettaa tehostuvan niin toimittajan kuin asiakkaankin osalta. Lisäksi yritysten välisen yhteistyön voisi olettaa syventyvän entisestään. Myös jäljellä olevien IT-ammattilaisten luottamus toimittajaa kohtaan voisi olettaa parantuvan, sillä alun suuri shokki on vähitellen unohtumassa kokonaan. Mutta kuten yksikön johtaja ilmaisikin: *”Koskaan ei saa tuudittautua. Täytyy pyrkiä parempaan ja hakemaan niitä parannuskeinoja ja kohteita”*. Töitä on siis tehtävä ulkoistusyksikössä jatkuvasti, jotta kehitys jatkuisi positiivisena.

5.2. Jatkotutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus koski vain yhtä ulkoistussopimusta ja subjektiivisesti valittua henkilöstöä. Näin ollen tutkimusympäristö tekee tutkimuksen tulokset hyvin yksilöiväksi. Jotta tutkimustulokset olisivat paremmin yleistettävissä, olisi syytä tutkia useita vastaavanlaisia ulkoistussopimuksia objektiivisemmassa ympäristössä. Lisäksi tutkimuksen rajausta olisi syytä laajentaa koskemaan myös ulkoistavan asiakasyrityksen henkilöstöä johtotason ulkopuolella. Näin olisi mahdollista muodostaa kokonaiskuva kaikkien ulkoistukseen liittyvien henkilöiden näkemyksistä.

Luottamuksen rakentumista voisi tutkia koko ulkoistussuhteen elinkaaren aikana esimerkiksi niin, että tutkimus toistettaisiin muutaman vuoden välein. Nykyisellään tutkimus paljastaa vain ulkoistusyhteistyön tämän hetkisen tilanteen.

Tutkimuksen teossa haasteena oli löytää vastaavanlaista materiaalia edellisistä tutkimuksista. Täten tutkimuksen empiirisessä osassa käytetyt haastattelukysymykset pohjautuivat suurimmaksi osaksi teoriasta pohjautuviin päätelmiin. Näin ollen jatkotutkimusten osalta olisi myös syytä muokata haastattelukysymyksiä, jotta tulokset olisivat helpommin kohdistettavissa mitattaviin osa-alueisiin.

Kuten edellä on mainittu, ulkoistuksen onnistuneisuuden ja luottamuksen yhteyttä voisi tutkia perusteellisemmin. Tämän voisi muun muassa toteuttaa tekemällä useampia ristikysymyksiä ryhmien välillä. Käytännössä niin, että toisen ryhmän tutkimuskysymyksiä sisällytettäisiin myös soveltuvien osien toisen ryhmän kysymyksiin. Kyseistä käytäntöä noudatettiin myös tässä tutkimuksessa, mutta hyvin suppeasti.

6. Lähteet

KIRJALLISUUS

- Allen, S. & Chandrashekar, A., (2000). Outsourcing Services: The Contract is Just the Beginning. *Business Horizons*. Vol. 3, Iss. 4, 25-34.
- Barthélemy, J., (2003). The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *Academy of Management Executive*. Vol. 17, Iss. 2, 87-100.
- Beaumont, N. & Costa, C., (2002). Information Technology Outsourcing in Australia. *Information Resources Management Journal*. Vol. 15, Iss. 3, 14-31.
- Costigan R., Ilter, S. & Berman J., (1998). A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 10, Iss. 3, 303-317.
- Elmuti, D., (2003). The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. Vol. 18, Iss. 2, 33-41.
- Gupta, U. & Gupta, A., (1992). Outsourcing the IS Function: Is It Necessary for Your Organisation?. *Information Systems Management*. Vol. 9, Iss. 3, 44-50.
- Jenster, P. & Pedersen, H., (2000). Outsourcing – Facts and Fiction. *Strategic Change*. Iss. 9, 147-154.
- Järvenpää, S. L. & Leidner D. E., (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*. Vol. 10, Iss. 6, 791-815.
- Khosrowpour, M. & Subramanian, G. H., (1996). Managing Information Technology with Outsourcing: An Assessment of Employee Perceptions. *Journal of Applied Business Research*. Vol. 12, Iss. 3, 85-96.

- Kleist, V. F., (2004). A Transaction Cost Model of Electronic Trust: Transactional Return, Incentives for Network Security and Optimal Risk in the Digital Economy. *Electronic Commerce Research*. Iss. 4, 41-57.
- Lander, M. C., Purvis, R. L., McCray, G. E. & Leigh W., (2004). Trust-Building Mechanisms Utilized in Outsourced IS Development Projects: A Case Study. *Information & Management*. Iss. 41, 509-528.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D., (1995). An Integration Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, Iss. 3, 709-734.
- Ngwenyama, O. K., & Bryson N., (1996). Making the Information Systems Outsourcing Decision: A Transaction Cost Approach to Analyzing Outsourcing Decision Problems. *European Journal of Operational Research*. Iss. 115, 351-367.
- Pinnington, A. & Woolcock, P., (1997). The Role of Vendor Companies in IS/IT Outsourcing. *International Journal of Information Management*. Vol. 17, Iss. 3, 199-210.
- Rousseau, D. M., Sitkin S. B., Burt, R. S. & Camerer, C., (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*. Vol. 23, Iss. 3, 393-404.
- Sabherwal, R., (1999). The Role of Trust in Outsourced IS Development Projects. *Communications of the ACM*. Vol. 42, Iss. 2, 80-87.
- Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E., (2000). Management Control of Inter-Firm Transactional Relationships: The Case of Industrial Renovation and Maintenance. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 25, Iss. 1, 51-77.
- Williamson, O. E., (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Economic Issues*. Vol. 22, Iss. 2, 233-261.
- Zhu, Z., Hsu K., & Lillie, J., (2001). Outsourcing – A Strategic Move: The Process and the Ingredients for Success. *Management Decision*. Vol. 39, Iss. 5, 373-378.

LEHDET

Hildén, R., (2005). Ulkoistaminen – Off vai Out?, *Ekonomi* 6/2005, SEFE ry, Kynämies Oy, Helsinki.

7. Liitteet

LIITE 1. Haastattelukysymykset.

ULKOISTETUN IT-AMMATTILAISEN LUOTTAMUS UUTEEN TYÖNANTAJAAN

Taustatiedot

1. Kertokaa
 - a. nimenne
 - b. roolinne tai tehtävänne entisessä yrityksessä
 - c. roolinne tai tehtävänne nykyisessä yrityksessä
 - d. työkokemuksenne vuosissa mitattuna ennen uutta työnantajaa
2. Millaisia ennakkokäsityksiä teillä oli ulkoistamisesta? Onko tämän suhteen tapahtunut muutoksia?

Pelkoon perustuva luottamus

3. Millainen käsitys teillä on työpaikkasi pysyvyydestä? Perustelkaa.
4. Oletteko harkinnut työnantajan vaihtoa?

Tietoon perustuva luottamus

5. Onko toimittajan organisaatiokulttuuri (työtavat, -ilmapiiri, arvot, ihmiset jne.) vastannut odotuksianne? Perustelkaa.
6. Oletteko tyytyväinen urakehitysmahdollisuuksiinne toimittajalla? Perustelkaa.

Suoritukseen perustuva luottamus

7. Onko työtehokkuutenne kasvanut toimittajalla?

Samaistumiseen perustuva luottamus

8. Millä toimenpitein toimittaja on pyrkinyt luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta?
9. Oletteko sitoutunut toimittajan liiketoimintaan ja sen tavoitteisiin, eli tunnetteko olevanne toimittajan työntekijä?
10. Koetteko olevanne ammattitaitonne puolesta yritykselle tärkeä? Miten se näkyy?

Kokonaisluottamus

11. Luotatteko toimittajaan sekä yrityksenä että työnantajana? Onko ajan myötä tapahtunut muutoksia?
12. Mikä on käsityksenne ulkoistussuhteen onnistuneisuudesta?

ULKOISTUKSEN ONNISTUNEISUUS TOIMITTAJAN SOPIMUKSEN LAATIJOIDEN NÄKÖKULMASTA

Taustatiedot

1. Kertokaa
 - a. nimenne
 - b. roolinne tai tehtävänne yrityksessä
 - c. roolinne sopimuksen luonnissa

Sopimuksen tavoitteet

2. Mitä tavoitteita asetitte ulkoistussuhteelle sopimusta laadittaessa?
3. Miten näissä tavoitteissa on onnistuttu?

→ Valmiin tavoitelistan kyseleminen ja asteikon 1 – 5 käyttäminen (ks. LIITE 2.)

Sopimusdominanssi

4. Mikä on sopimuksen kesto ja onko se kestoaltaan juuri sitä, mitä tavoittelitte?
5. Sitooko sopimus molemmat osapuolet tarjoamaan yksinoikeudella palvelujaan toisilleen koko sopimuksen keston ajan?
6. Millaisena näette ulkoistussuhteenne (esim. kumppanuus, strateginen allianssi, transaktiopohjainen asiakassuhde jne.)?

Sopimusehdot

7. Oletteko joutuneet vaatimaan muutoksia sopimukseen? Millaisia?
8. Miten muutosvaatimuksissa on onnistuttu?
9. Miten vastuualueet siirtyneestä henkilöstöstä jakautuivat?
10. Liittyikö henkilöstön siirtoon teidän näkökulmastanne riskejä?

Luottamus

11. Oletteko olleet kokonaisuudessaan tyytyväinen ulkoistussuhteeseen? Perustelkaa.

ULKOISTUKSEN ONNISTUNEISUUS ASIAKKAAN SOPIMUKSEN LAATIJOIDEN NÄKÖKULMASTA

Taustatiedot

1. Kertokaa
 - d. nimenne
 - e. roolinne tai tehtävänne yrityksessä
 - f. roolinne sopimuksen luonnissa

Sopimuksen tavoitteet

1. Mitä tavoitteita asetitte ulkoistussuhteelle sopimusta laadittaessa?
2. Miten näissä tavoitteissa on onnistuttu?

→ Valmiin tavoitelistan kyseleminen ja asteikon 1 – 5 käyttäminen (ks. LIITE 2.)

Sopimusdominanssi

3. Mikä on sopimuksen kesto ja onko se kestoltaan juuri sitä, mitä tavoittelitte?
4. Kuinka merkittävä rooli ulkoistetuilla toiminnoilla on liiketoiminnassanne?
5. Sitooko sopimus molemmat osapuolet tarjoamaan yksinoikeudella palvelujaan toisilleen koko sopimuksen keston ajan?
6. Millaisena näette ulkoistussuhteenne (esim. kumppanuus, strateginen allianssi, transaktiopohjainen asiakassuhde jne.)?

Sopimusehdot

7. Oletteko joutuneet vaatimaan muutoksia sopimukseen? Millaisia?
8. Miten muutosvaatimuksissa on onnistuttu?
9. Miten vastuualueet siirtyneestä henkilöstöstä jakautuivat?
10. Liittyikö henkilöstön siirtoon teidän näkökulmastanne riskejä?

Luottamus

11. Oletteko olleet kokonaisuudessaan tyytyväinen ulkoistussuhteeseen? Perustelkaa.

ULKOISTUKSEN ONNISTUNEISUUS TOIMITTAJAN SOPIMUKSEN TOTEUTTAJIEN NÄKÖKULMASTA

Taustatiedot

1. Kertokaa
 - g. nimenne
 - h. roolinne tai tehtävänne sopimuksen puitteissa

Sopimuksen tavoitteet

2. Mitä tavoitteita on asetettu ulkoistussuhteelle?
3. Miten näissä tavoitteissa on onnistuttu?

→ Valmiin tavoitelistan kyseleminen ja asteikon 1 – 5 käyttäminen (ks. LIITE 2.)

4. Onko sopimus rajoittanut teidän näkökulmastanne ulkoistussuhteen toimintaa ja täten tavoitteiden saavuttamista? Miksi?
5. Miten ylimmän johdon merkitys on näkynyt operatiivisessa toiminnassa?

Operatiivinen dominanssi

6. Oletteko joutuneet vaatimaan muutoksia sopimukseen? Millaisia?
7. Miten muutosvaatimuksissa on onnistuttu?

Henkilöstö

8. Onko henkilöstön siirtyminen toimittajalle tuonut mukanaan teidän näkökulmastanne riskejä? Millaisia ja miksi?
9. Millä toimenpitein olette parantaneet ulkoistettujen IT-ammattilaisten tehokkuutta?
10. Mikä on näkemyksenne ulkoistettujen IT-ammattilaisten sitoutumisasteesta verrattuna toimittajan muihin työntekijöihin?

Luottamus

11. Oletteko olleet tyytyväinen toisen osapuolen operatiiviseen toimintaan? Perustelkaa.
12. Oletteko olleet kokonaisuudessaan tyytyväinen ulkoistussuhteeseen? Perustelkaa.

ULKOISTUKSEN ONNISTUNEISUUS ASIAKKAAN SOPIMUKSEN TOTEUTTAJIEN NÄKÖKULMASTA

Taustatiedot

1. Kertokaa
 - i. nimenne
 - j. roolinne tai tehtävänne sopimuksen puitteissa

Sopimuksen tavoitteet

2. Mitä tavoitteita on asetettu ulkoistussuhteelle?
 3. Miten näissä tavoitteissa on onnistuttu?
- Valmiin tavoitelistan kyseleminen ja asteikon 1 – 5 käyttäminen (ks. LIITE 2.)
4. Onko sopimus rajoittanut teidän näkökulmastanne ulkoistussuhteen toimintaa ja täten tavoitteiden saavuttamista? Miksi?
 5. Miten ylimmän johdon merkitys on näkynyt operatiivisessa toiminnassa?

Operatiivinen dominanssi

6. Oletteko joutuneet vaatimaan muutoksia sopimukseen? Millaisia?
7. Miten muutosvaatimuksissa on onnistuttu?

Henkilöstö

8. Onko henkilöstön siirtyminen toimittajalle tuonut mukanaan teidän näkökulmastanne riskejä? Millaisia ja miksi?
9. Millä toimenpitein olette parantaneet ulkoistettujen IT-ammattilaisten tehokkuutta?

Luottamus

10. Oletteko olleet tyytyväinen toisen osapuolen operatiiviseen toimintaan? Perustelkaa.
11. Oletteko olleet kokonaisuudessaan tyytyväinen ulkoistussuhteeseen? Perustelkaa.

LIITE 2. Kvantitatiivinen kyselylomake ulkoistuksen tavoitteista.

Seuraavien tavoitteiden tärkeys ja onnistuneisuus (asteikolla 1-5)

	Merkitys	Onnistuneisuus
1) Kustannussäästö		
2) Palvelujen laadun parantuminen		
3) Palvelujen joustavuuden paraneminen		
4) Fokusoiminen ydinosaamiseen		
5) Pääoman vapauttaminen		
6) Käsiksi pääsy teknologiaan ja osaamiseen		
7) IT-johtamisongelmien poistaminen		

LIITE 3. Kvantitatiivisen kyselyn tulokset liittyen ulkoistussopimuksen tavoitteiden onnistuneisuuteen. Arvosteluasteikko oli välillä 1 – 5, joista 1 = heikoin ja 5 = vahvin.

Vastaaja	Kustannus-säästö		Palvelujen laadun paraneminen		Palvelujen joustavuuden paraneminen		Fokusoiminen ydinosaan		Pääoman vapauttaminen		Käsi pääsy teknologiaan ja osaamiseen		IT-johtamis-ongelmien poistaminen	
	Merk.	Onnist.	Merk.	Onnist.	Merk.	Onnist.	Merk.	Onnist.	Merk.	Onnist.	Merk.	Onnist.	Merk.	Onnist.
ST1	4	3	3	3	5	4	4	5	2	3	4	4	1	3
OT1	4	4	5	3	4	3	1	3	2	2	4	3	4	2
SA1	4	2	2	3	4	3	4	4	1	3	2	2	4	4
SA2	4	3	4	2	4	4	5	4	3	2	2	2	2	2
OA1	3	4	4	3	4	3	5	3	0	0	3	3	3	3
OA2	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	3	2

Merkkien selitykset:

S = sopimuksen tekoon osallistunut johtaja

O = operatiiviseen toimintaan osallistunut johtaja

Tn = toimittajan haastateltava numero n

An = asiakkaan haastateltava numero n

LIITE 4. Ulkoistettujen IT-ammattilaisten vastausten jakautuminen henkilöittäin.

Luottamuksen taso	Positiivinen										Neutraali										Negatiivinen									
	Y1	Y2	K1	K2	A1	A2	A3	A4	A5	Y1	Y2	K1	K2	A1	A2	A3	A4	A5	Y1	Y2	K1	K2	A1	A2	A3	A4	A5			
Samaistumiseen perustuva																														
Yhteenkuuluvuus										1	1	1	1	1	1		1	1								1				
Ammatillinen tärkeys		1							1	1	1			1	1		1				1			1						
Sitoutuneisuus									1	1	1						1				1	1	1	1	1	1				
Tietoon perustuva																														
Organisaatiokulttuuri	1								1		1		1	1	1		1				1				1					
Urakehitysmahdollisuudet	1	1							1			1		1		1						1		1		1				
Suoritukseen perustuva																														
Työtehokkuus	1	1		1	1	1			1								1	1			1									
Pelkoon perustuva																														
Työpaikan pysyvyys	1			1		1			1		1			1		1					1									
Työpaikan vaihto	1	1							1			1	1	1										1	1	1				

Merkkien selitykset:

Yn = Ylin taso, haastateltava numero n

Kn = Keskijohto, haastateltava numero n

An = Alin taso, haastateltava numero n

LIITE 5. Käsitteistöä.

- **Away Day.** Toimittajan koko henkilöstön kattava perinteinen yhteistapaaminen, joita järjestetään noin kaksi kertaa vuodessa.
- **Business Case.** Väljästi suomennettuna sanapari tarkoittaa oikeutusta liiketoiminnalle.
- **Community of Practice.** Virtuaaliyhteisö, jossa alojen osaajat voivat kohdata.
- **Fûn-toiminta.** Toimittajan oma vapaa-ajan aktiviteetteja organisoiva ryhmä.
- **IT-infrastruktuuriratkaisut.** Ulkoistuksen alussa ulkoistetuille IT-ammattilaisille piti taata pääsy sekä asiakkaan että toimittajan salattuun sisäverkkoon. Tämän mahdollistamiseksi molempien yritysten IT-osastojen - tarvittaessa ylimmän johdon - täytyi tehdä tiiviisti yhteistyötä.
- **Next Generation Messaging platform (NGM).** Asiakkaan uusi televiestintäjärjestelmä, joka lanseerattiin vuonna 2005.
- **Program Management Office (PMO).** Toimittajan ulkoistusyksiköissä fyysisesti sijaitseva operatiivinen hallintoyksikkö, jonka päätehtävänä on varmistaa yksikön toimivuus.
- **Service Level Agreement (SLA).** Sopimuksessa määritetyt palvelutasovaatimukset toimittajan toimittamille palveluille.
- **TMS.** Asiakasyrityksen vanha teleoperaattorijärjestelmä, joka on edelleen asiakkailla käytössä. TMS-yksikkö ulkoistettiin toimittajalle.